ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ КООПЕРАТИВНИЙ
ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ

ISSN (PRINT): 2786-8141
ISSN (ONLINE): 2786-8133

ТРАНСФОРМАЦІЙНА ЕКОНОМІКА

№ 2 (02), 2023

Видавничий дім
«Гельветика»
2023

ГОЛОВНИЙ РЕДАКТОР:
Сарай Наталія Ізидорівна, к.е.н., доцент, проректор з наукової роботи, Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут

ЧЛЕНИ РЕДАКЦІЙНОЇ КОЛЕГІЇ:
Бойківська Галина Миколаївна, к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту персоналу та адміністрування, Національний університет «Львівська політехніка»
Горбаченко Станіслав Анатолійович, д.е.н., професор, Національний університет «Одеська юридична академія»
Гурман Олена Миколаївна, к.пед.н., доцент, Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут
Дейнега Інна Олександрівна, д.е.н., професор, Рівненський державний гуманітарний університет (м. Рівне, Україна)
Дименко Руслан Анатолійович, д.е.н., професор, Київський національний університет будівництва і архітектури
Думанська Ілона Юріївна, д.е.н., професор, Хмельницький національний університет
Ємельяненко Лариса Михайлівна, д.е.н., доцент, старший науковий співробітник, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Жуков Святослав Августович, д.е.н., старший науковий співробітник, доцент, ДВНЗ «Ужгородський національний університет»
Замазій Оксана Василівна, д.е.н., професор, Хмельницький національний університет
Квасницька Раїса Степанівна, д.е.н., професор, Хмельницький національний університет
Коваленко-Марченкова Євгенія Вікторівна, к.е.н., доцент кафедри, начальник науково-редакційного відділу, Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ
Ковальчук Світлана Володимирівна, д.е.н., професор, Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут
Мединська Тетяна Володимирівна, к.е.н., доцент, Львівський торговельно-економічний університет
Підгірна Валентина Никифорівна, к.е.н., доцент, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
Прохоровська Світлана Анатоліївна, к.е.н., доцент, Західноукраїнський національний університет
Рущишин Надія Михайлівна, д.е.н., професор, Львівський торговельно-економічний університет
Сапотніцька Наталія Ярославівна, к.е.н., Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут
Селюченко Надія Євстахіївна, к.е.н., доцент, Національний університет «Львівська політехніка»
Сніщенко Роман Григорович, доктор економічних наук, доцент, Хмельницький кооперативний торгівельно-економічний інститут
Танасійчук Альона Миколаївна, д.е.н., професор кафедри, Вінницький торговельно-економічний інститут Державного торговельно-економічного університету
Церклевич Вікторія Сергіївна, к.пед.н., доцент, Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут
Jelena Lukjanova, Ph.D., Associate Professor, Head of Management Department, ISMA University of Applied Sciences (Riga, Latvia)
Marga Zivitere, Dr.oec., Professor, Academician, ISMA University of Applied Sciences (Riga, Latvia)
Pawel Czarnecki, Prof., dr Hab., Warsaw Management University (Warsaw, Poland)

Друкується відповідно рішення Вченої ради
Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту
(протокол від 08.03.2023 р. № 6)

Свідоцтво про Державну реєстрацію
друкованого засобу масової інформації серія № 25407-1517ПР,
видане Міністерством юстиції України 16.02.2023 р.

Збірник включений до міжнародних наукометричних баз даних
Index Copernicus та Google Scholar

Електронна сторінка видання: www.transformations.in.ua

Статті у виданні перевірені на наявність плагіату за допомогою
програмного забезпечення StrikePlagiarism.com від польської компанії Plagiat.pl.

© Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут, 2023
© Оформлення «Видавничий дім «Гельветика», 2023

ЗМІСТ

Алексов С.В., Дідик А.В.
ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ «РОЗУМНИЙ ДІМ»
У ЗАКЛАДИ ОСВІТИ..... **5**

Валюс Л.О.
ВІЙНА В УКРАЇНІ ЯК КАТАЛІЗАТОР РОЗВИТКУ
СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА..... **10**

Гурман О.М., Лукащук А.В.
ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ПЕРСОНАЛ-ТЕХНОЛОГІЙ
НА ЕФЕКТИВНІСТЬ РОБОТИ ПРАЦІВНИКІВ ТА КУЛЬТУРУ ОРГАНІЗАЦІЇ..... **16**

Замазій О.В.
АСПЕКТИ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
УПРАВЛІННЯ РИНКОВОЮ ВАРТІСТЮ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ..... **23**

Заячковська Г.А., Семак Б.Б.
РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ
В'ЇЗНОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ..... **28**

Ляшук К., Гордовський А.
СОЦІАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ
І СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ..... **34**

Нікольчук Ю.М., Лопатовська О.О., Пономарьова К.В.
АРХІТЕКТОНІКА МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЛІКВІДНІСТЮ
ТА ПЛАТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА..... **38**

Прохоровська С.А.
МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ
В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ..... **45**

Сапотніцька Н.Я., Козак В.Є.
СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА
ТА ЇХ СИНЕРГІЯ В УМОВАХ ВІЙНИ..... **49**

Сніщенко Р.Г., Даценко Л.І., Мизєва В.І.
НАПРЯМИ ВПРОВАДЖЕННЯ БАНКІВСЬКИХ ІННОВАЦІЙ..... **53**

Тягунова Н.М., Тягунова З.О.
ЦИФРОВІ КОМПЕТЕНТНОСТІ ЯК ДЕТЕРМІНАНТИ РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ..... **57**

CONTENTS

Serhii Alexov, Alla Didyk
PROSPECTS OF IMPLEMENTATION OF THE SMART HOME SYSTEM
IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS..... **5**

Lesia Valius
THE WAR IN UKRAINE AS A CATALYST FOR THE DEVELOPMENT
OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP..... **10**

Olena Hurman, Anastasiia Lukashchuk
STUDY OF THE INFLUENCE OF PERSONNEL TECHNOLOGIES
ON THE EFFICIENCY OF EMPLOYEES
AND THE CULTURE OF THE ORGANIZATION..... **16**

Oksana Zamazii
ASPECTS OF ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT
FOR MANAGEMENT OF THE MARKET PARTY OF SUBJECTS OF GOVERNMENT..... **23**

Halyna Zaiachkovska, Bohdan Semak
DEVELOPMENT OF A STRATEGIC MARKETING PROGRAM
FOR THE GROWTH OF INBOUND TOURISM IN UKRAINE..... **28**

Kateryna Liashuk, Andriy Hordovskyi
SOCIAL MARKETING AND SOCIAL RESPONSIBILITY OF BUSINESS..... **34**

Yuliia Nikolchuk, Oksana Lopatovska, Karina Ponomarjova
ARCHITECTURE OF THE LIQUIDITY
AND LIQUIDITY MANAGEMENT MECHANISM OF THE ENTERPRISE..... **38**

Svitlana Prokhorovska
MOTIVATION OF THE STAFF OF ENTERPRISES
IN THE CONDITIONS OF MODERN CHALLENGES..... **45**

Nataliia Sapotnitska, Vladyslav Kozak
STRATEGIES FOR INCREASING
THE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE
AND THEIR SYNERGY IN THE CONDITIONS OF WAR..... **49**

Roman Snishchenko, Ludmila Datsenko, Vitalina Mizeva
DIRECTIONS OF IMPLEMENTATION OF BANKING INNOVATIONS..... **53**

Nataliia Tiahunova, Zlata Tiahunova
DIGITAL COMPETENCES AS DETERMINANTS
OF ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT..... **57**

УДК 004.37
DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-1

Алексов С.В.
викладач циклової комісії комп'ютерної інженерії,
облікових та фінансових дисциплін
Хмельницького кооперативного фахового коледжу
Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту;
магістрант
Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту;
аспірант
Хмельницького національного університету
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8764-675X
Serhii Alexov
Khmelnytskyi Cooperative Vocational College
of Khmelnytskyi Cooperative Trade and Economic Institute;
Khmelnytskyi National University, Khmelnytskyi

Дідик А.В.
викладач циклової комісії комп'ютерної інженерії,
облікових та фінансових дисциплін
Хмельницького кооперативного фахового коледжу
Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-1136-4665
Alla Didyk
Khmelnytskyi Cooperative Vocational College
of Khmelnytskyi Cooperative Trade and Economic Institute

ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ «РОЗУМНИЙ ДІМ» У ЗАКЛАДИ ОСВІТИ

PROSPECTS OF IMPLEMENTATION OF THE SMART HOME SYSTEM IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS

Анотація. *Не тільки у побуті та в сфері обслуговування, але у сфері освіти Розумний Дім здатний створити оптимальне робоче середовище та істотно підвищити продуктивність праці співробітників. Дана система дає можливість знизити непродуктивні витрати робочого часу та відчувати комфорт (централізовано встановлювати температуру, вологість, освітленість у приміщеннях) та безпеку. Мета статті – дослідити перспективи та переваги впровадження системи «Розумний будинок» у заклади освіти, методи та способи використання технологій «Розумний будинок» у навчальних закладах, особливо у навчальних аудиторіях та у холі, визначити, які технології можна впровадити в освітнє середовище, та провести аналіз систем та засобів для впровадження в освітній процес технічних елементів системи «Розумний будинок». У статті окреслено перспективи впровадження системи «Розумний Дім» у заклади освіти.*

Ключові слова: *розумний будинок, аудиторія, технічні засоби, програмні середовища, системи керування.*

Abstract. *Not only in everyday life and in the field of service, but also in the field of education, the Smart Home is able to create an optimal working environment, significantly increase the productivity of employees, at the same time it makes it possible to reduce non-productive costs of working time and feel comfortable (centrally set the temperature, humidity, lighting in the premises) and security. A smart home is a system of home devices that can perform actions and solve certain everyday tasks without human intervention. All devices in the building are functionally interconnected and can be centrally controlled from the display panel. The device can connect to a computer network. This allows you to use a computer to control the device or access it remotely over the Internet. Due to the integration of information technologies in the home environment, all systems and devices compare their installed programs and external indicators (environment) to adjust their functional characteristics between them. The purpose of the article is to investigate the prospects and advantages of introducing the Smart House system into educational institutions, the methods and methods of using Smart House technologies in educational institutions, especially in classrooms and halls. Investigate what technologies can be implemented in the educational environment. To conduct an analysis of systems and means for introducing the technical elements of the "Smart House" system into the educational process. The main problem with the introduction of the "Smart House" system in educational institutions is the lack of awareness of the very concept of "Smart House" and the prospects that this system opens up for participants in the educational process. The general problem is a small study of the prospects for the introduction of the "Smart House" system in educational institutions. You can see the integration of Internet of Things and Smart Home systems in the private sector, the hotel and restaurant industry, and at the level of automated systems of some enterprises, which is aimed at facilitating household and industrial issues, depending on the purpose. In this article, we will consider the prospects of implementing a Smart Home system in educational institutions.*

Keywords: *smart house, audience, technical means, software environment, control systems.*

© Алексов С.В., Дідик А.В., 2023

Постановка проблеми. Як не прикро констатувати, але технічний розвиток приходить у сферу освіти досить повільним темпом. Можна визначити низку причин цього явища, починаючи з побоювання змін, та остраху перед новизною, закінчуючи фінансовою складовою. Проте основною проблемою впровадження системи «Розумний будинок» [1] у навчальні заклади, на наш погляд, є мала обізнаність у самому понятті «Розумний будинок», та невизначеність перспектив, які дана система відкриває учасникам освітнього процесу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій з окресленої проблеми засвідчує, що питання перспективи впровадження системи «Розумний будинок» у заклади освіти ніхто не підіймав. На теренах України лише присутні поодинокі дослідження системи «Інтернет речей» [2; 3] в цілому, адже дана система є доволі сучасною, та лише поодинокі її аспекти досліджені у вигляді публікацій, здебільшого в контексті економічних та правових аспектів. Дослідженнями системи «Інтернет речей» займались наступні вітчизняні та зарубіжні науковці: Кевін Енштон [4], Г. Андрощук [5], С. Брайчевський [6]. Тема впровадження в заклади освіти елементів системи «Розумний будинок» досі мало досліджена та знаходиться на рівні малої цифровізації та елементів інформаційного забезпечення, зокрема, таких як електронний щоденник, електронний журнал тощо.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Загальна проблема полягає у відсутності ґрунтовних досліджень перспектив впровадження системи «Розумний будинок» у заклади освіти. Можна бачити інтеграції систем інтернет речей та «Розумний будинок» у приватний сектор, готельно-ресторанне господарство [7] та на рівні автоматизованих систем деяких підприємств [8], що спрямоване на полегшення побутових та виробничих питань, залежно від призначення.

Основна мета нашого дослідження – розкрити перспективи введення системи «Розумний будинок» для полегшення освітнього процесу, здійснити аналіз особливостей впровадження системи та її програмно-технічної складової.

Виклад основного матеріалу дослідження. «Розумний дім» [9] – це система домашніх пристроїв, які можуть виконувати дії та вирішувати певні повсякденні завдання без участі людини. Всі прилади в будівлі функціонально пов'язані між собою і можуть централізовано керуватися з панелі дисплея. Пристрій може підключатися до комп'ютерної мережі. Це дозволяє використовувати комп'ютер для керування пристроєм або віддаленого доступу до нього через Інтернет. Завдяки інтеграції інформаційних технологій у домашнє середовище всі системи та пристрої порівнюють свої встановлені програми та зовнішні показники (середовище) для коригування їх функціональних характеристик між ними.

Якщо обрати як приклад освітнє середовище, то наразі є можливість впровадити наступні елементи «Розумного будинку» у середовище навчальної аудиторії:

– система контролю освітлення;
– контроль якості повітря;
– економія ресурсів;
– система безпеки;
– мультимедіа;
– голосовий помічник;
– система сценарію та прогнозованості.

Однією з переваг встановлення системи «Розумний будинок» у закладах освіти є зменшення рутинної роботи для викладачів. Наприклад, вони можуть автоматично регулювати температуру та освітлення приміщень і забезпечувати належну вентиляцію. Це дозволяє викладачам інвестувати час у розробку кращих навчальних програм і підготовку занять, замість того, щоб витрачати час на рутинні завдання, такі, як контроль температури.

Отже, розглянемо перспективи впровадження та переваги кожного пункту із вищезазначеного переліку.

Світло допомагає нам пересуватися в темряві. Але воно також впливає на наше здоров'я й самопочуття, наше сприйняття простору і настрій, який ми створюємо у приміщенні. Залежно від типу світла, воно може допомогти нам розслабитися або, навпаки, допомогти сконцентруватися на роботі. Уявіть собі систему, яка автоматично реагує на зміну освітленості у кімнаті залежно від низки факторів. Залежно від середовища та процесу фактори можуть бути різними.

Освітлення в освітньому середовищі є важливим елементом у створенні комфортного та безпечного простору для навчання та розвитку. При проєктуванні системи освітлення необхідно враховувати низку факторів, зокрема, розмір приміщення, тип освітлення, тип ламп, кількість людей у кожній кімнаті та роботу, яку вони виконують.

До прикладу, лекційне заняття, яке вимагає від учасника навчального процесу максимальної концентрації задля засвоєння нового матеріалу та детального опрацювання новоздобутих теоретичних знань. Візьмемо до уваги зовнішні чинники, котрі заважають учасникові освітнього процесу повноцінно сконцентруватись на занятті, – наприклад, яскраві сонячні промені у вікні, або темінь в аудиторії через похмуру погоду за вікном тощо. Дані фактори завдають дискомфорту при засвоєнні нового матеріалу. Не забуваймо і про здоров'я, адже неправильно підібране освітлення може спричинити проблеми із зором.

Система контролю освітлення не тільки може давати користувачеві дистанційний контроль для увімкнення або вимкнення світла, але і здатна розраховувати, базуючись на певних факторах, систему освітленості, автоматично визначаючи систему освітлення за шкалою Кельвіна та підбираючи яскравість, тон та тип освітлення залежно від середовища. Чим менше кельвінів (це одиниця вимірювання температури у системі СІ), тим тепліше світло, і навпаки, чим більше кельвінів, тим воно холодніше. Також є нейтральне, денне світло. Вдало підібраний тип освітлення може як стимулювати учасників навчального процесу до роботи, так і здійснити зворотній ефект.

Якщо говорити про систему керування світлом на прикладі навчальної аудиторії, то дана система матиме змогу виконувати наступний ряд операцій:

– керування яскравістю в залежності від освітленості усередині приміщення та дії світла зовні (з вулиці);
– автоматичне керування увімкненням та вимкненням як усіх ламп, так і конкретних;
– автоматичний сценарій зміни відсотковості світла;

– можливість голосового керування усіма можливостями системи освітлення.

Вдало підібране освітлення може як стимулювати мозок до роботи так і навпаки налаштувати на несприйняття інформації.

Нижче наведено таблицю (табл. 1), яка допоможе розрахувати вимоги до освітленості для освітнього середовища. У таблиці використані рекомендовані інженерами-світлотехніками значення, які враховуються при проектуванні освітлення для навчальних закладів.

Таблиця 1 – Рекомендовані значення освітлення для закладів освіти

Тип приміщення	Рекомендоване освітлення, люкс
Аудиторії	300-500
Бібліотеки	200-400
Кабінети викладачів	300-500
Коридори та сходи	100-200

Для прикладу, розглянемо розрахунок освітленості в аудиторії 209 Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту для навчання дисциплін: «Інформатика», «Інформаційні системи та технології», яка має розмір 6 метрів на 8 метрів, з двома вікнами по 2 метри на 2 метри.

Загальна площа кімнати: 6 м * 8 м = 48 м².

Площа вікон: 2 м * 2 м * 2 = 8 м².

Площа стін (без вікон): 2 * (6 м * 3 м) + 2 * (8 м * 3 м) – 8 м² = 76 м².

Загальна площа підлоги: 48 м².

Необхідна освітленість для кабінету для навчання інформатики згідно таблиці: 300–500 люкс.

Отже, мінімальна потужність освітлювальних приладів, необхідна для кабінету:

48 м² * 300 люкс / м² = 14 400 люмен.

Розрахунки можуть ускладнюватися, коли потрібно враховувати різні типи ламп, відбиття світла від стін, підлоги та стелі, а також фактори, пов'язані з формою приміщення. Однак представлені тут таблиці і методи розрахунку ґрунтуються на загальних принципах розрахунку освітленості для освітнього середовища.

Системи «Розумного дому», які автоматично керують освітленням, використовують різноманітні датчики та детектори для максимальної ефективності та економії енергії. Наприклад, датчики руху можуть запобігти нераціональному використанню енергії, вимикаючи світло, коли в кімнаті нікого немає. Датчики освітленості також можуть використовуватися для автоматичного регулювання яскравості освітлення, щоб забезпечити комфортні умови для роботи або навчання.

Ще однією перевагою системи «Розумний дім» є контроль якості повітря. Здоров'я здобувачів освіти – один з найважливіших аспектів системи освіти. Встановлення систем «Розумного дому» в закладах освіти може допомогти керувати якістю повітря, знизивши таким чином ризик захворювання учасників освітнього процесу на ряд захворювань. Вони можуть вимірювати вміст шкідливих речовин, таких як вуглекислий газ, вологості у повітрі, й гарантувати, що учні дихатимуть чистим повітрям.

Системи керування повітрям в розумному будинку – це ключові компоненти, які контролюють якість повітря та забезпечують максимальний комфорт для мешканців. З інженерної точки зору, системи керування повітрям розумного будинку мають такі елементи:

1. Сенсори якості повітря. Ці сенсори вимірюють параметри повітря, такі як температура, вологість, рівень вуглекислого газу тощо. Інформація, зібрана цими сенсорами, використовується для контролювання рівня якості повітря в будинку.

2. Системи кондиціонування повітря – використовуються для забезпечення оптимальної температури та вологості в будинку. Ці системи можуть бути централізованими або розподіленими. У централізованій системі, кондиціонер знаходиться в центральній точці будинку та використовує вентиляційну систему для розподілу повітря по всьому будинку. Розподілена система складається з окремих кондиціонерів, розташованих в кожній кімнаті. У розподіленій системі регулювання температури та вологості здійснюється окремо для кожної кімнати.

3. Системи вентиляції – використовуються для забезпечення свіжого повітря в будинку та виведення забрудненого повітря. Вони можуть бути централізованими або розподіленими. У централізованій системі вентиляційна система використовує одну головну вентиляторну установку, яка забезпечує циркуляцію повітря по всьому будинку. Розподілена система складається з окремих вентиляторів, розташованих в кожній кімнаті.

4. Система фільтрації повітря – використовується для зменшення кількості пилу, алергенів та інших забруднень в повітрі. Фільтри встановлюються на вентиляційні канали та системи кондиціонування повітря, щоб забезпечити максимально чисте повітря в будинку.

5. Система автоматизованого управління – забезпечує автоматичне управління всіма елементами системи контролю повітря в будинку. Вона може регулювати температуру, вологість та рівень вуглекислого газу залежно від умов зовнішнього середовища та налаштувань мешканців. Крім того, система може надсилати повідомлення на мобільний телефон мешканців, якщо рівень якості повітря стає небезпечно високим.

Розглянемо таблицю розрахунку для визначення обсягу повітря, який потрібно пропускати через систему вентиляції (табл. 2). Візьмемо як приклад аудиторію 209 Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту для навчання дисциплін: «Інформатика», «Інформаційні системи та технології»:

Таблиця 2 – Показники для визначення обсягу повітря у приміщенні

Параметр	Значення
Площа приміщення	50 м²
Висота стелі	3 м
Кількість людей в приміщенні	20
Обсяг повітря, що потрібно для однієї людини	7 м³/год
Коефіцієнт збільшення обсягу повітря	1.5
Коефіцієнт зменшення обсягу повітря	0.8

Проведемо низку обчислень.

Обчислимо обсяг приміщення:

$$V = S * h = 50 м^2 * 3 м = 150 м^3.$$

Обчислимо загальний обсяг повітря, який потрібно пропускати через систему вентиляції:

V_total = V * (кількість людей * обсяг повітря для однієї людини);

V_total = 150 м³ * (20 * 7 м³/год) = 21000 м³/год.

Обчислимо обсяг повітря, який потрібно пропускати через систему вентиляції з коефіцієнтом збільшення обсягу повітря:

V_vent = V_total * коефіцієнт збільшення обсягу повітря;

V_vent = 21000 м³/год * 1.5 = 31500 м³/год.

Обчислимо обсяг повітря, який потрібно пропускати через систему вентиляції з коефіцієнтом зменшення обсягу повітря:

V_vent_final = V_vent * коефіцієнт зменшення обсягу повітря;

V_vent_final = 31500 м³/год * 0.8 = 25200 м.

Таким чином, розрахунки показують, що для забезпечення необхідної якості повітря в приміщенні через систему вентиляції необхідно пропускати 25200 м³/год повітря. Такої кількості можна досягти, використовуючи систему вентиляції з різними компонентами, які оптимізують вологість, температуру і стан повітря в приміщенні.

Системи керування повітрям розумного будинку можуть мати такі функції як автоматичне відчинення вікон і дверей при підвищенні вологості або температури, або автоматичне ввімкнення систем кондиціонування і вентиляції при досягненні певної вологості або температури.

Системи розумного будинку можуть забезпечити більш розумне управління повітрям за допомогою датчиків, які вимірюють вологість, температуру і якість повітря в приміщенні. Датчики можуть бути встановлені в декількох місцях в приміщенні і безперервно передавати дані в центральну систему управління. Використовуючи ці дані, система може підтримувати вологість, температуру і якість повітря в приміщенні на оптимальному рівні відповідно до потреб користувача і зовнішніх умов.

У розумному навчальному середовищі систему управління повітрям можна додатково налаштувати для регулювання рівня вуглекислого газу та рівня освітлення в приміщенні.

Контроль рівня вуглекислого газу (CO_2) в приміщенні може бути досягнутий за допомогою системи зворотного зв'язку, яка вимірює рівень CO_2 і відповідно регулює систему вентиляції. При досягненні певного рівня CO_2 автоматично вмикається вентиляція, яка забезпечує приплив свіжого повітря ззовні та підтримує оптимальний рівень CO_2 у приміщенні.

Розумні системи можна використовувати для економії таких ресурсів як електроенергія та вода. Наприклад, вони можуть автоматично вимикати світло та прилади, які не використовуються, і регулювати освітлення відповідно до потреб. Це зменшує витрати на електроенергію та більш ефективно використовує ресурси.

Системи розумного дому також можуть допомогти покращити безпеку в школах, університетах, закладах фахової передвищої освіти. Наприклад, можна встановити камери спостереження, щоб контролювати доступ до приміщень і запобігати несанкціонованому проникненню. Вони також можуть відстежувати пересування людей у приміщенні та автоматично вимикати світло в незайнятих приміщеннях.

Розумні будівельні системи в освітніх установах можуть зменшити витрати на електроенергію, оптимізуючи енергоємні функції, такі як освітлення та кондиціонування повітря. Розглянемо розрахунки енергозбереження для навчального закладу площею 1000 м², виходячи зі стандартного споживання електроенергії.

– Освітлення: 20 Вт / м²
– Кондиціонування повітря: 15 Вт / м²
– Розетки: 5 Вт / м²

Припустимо, що для ефективного управління енергоресурсами будівлі встановлено розумну систему енергоменеджменту. Візьмемо для прикладу оптимізацію освітлення та кондиціонування повітря.

Якщо, гіпотетично, розумна система може зменшити енергоспоживання освітлення на 30%, то це дорівнює

Економія енергії на освітленні =
*= 1000 м² * 20 Вт / м² * 0,3 = 6 кВт * год.*

Одним з найефективніших механізмів зниження енергоспоживання в системах «Розумного будинку» є автоматичне керування освітленням та опаленням. Дані системи дозволяють користувачам налаштовувати графіки освітлення та опалення відповідно до своїх потреб. Наприклад, освітлення та опалення можуть автоматично вимикатися, коли в приміщенні немає людей протягом певного періоду часу. Це зменшує споживання енергії, особливо коли в приміщенні нікого немає.

На прикладі освітнього середовища обчислимо переваги енергозбереження від системи «Розумний дім». Для прикладу візьмемо школу з 10 класами. У кожному класі є чотири лампи потужністю 40 Вт і два обігрівачі потужністю 1000 Вт. У робочий час з 08:00 до 16:00 кожен клас використовує електроенергію наступним чином:

Освітлення: 4 лампи * 40 Вт * 8 годин = 12,8 кВт-год;

Опалення: 2 обігрівачі * 1000 Вт * 8 годин = 16 кВт-год.

Таким чином, загальне споживання електроенергії у навчальному закладі за день складає:

Освітлення: 12,8 кВт-год * 10 кабінетів = 128 кВт-год;

Опалення: 16 кВт-год * 10 кабінетів = 160 кВт-год;

Загалом: 128 кВт-год + 160 кВт-год = 288 кВт-год.

Залежно від масштабу та рівня автоматизації в навчальному закладі, економія енергії, яку можна досягти за допомогою систем «Розумного дому», буде різною. Однак, оскільки розумні системи зазвичай встановлюються в освітніх установах для управління освітленням, температурою і потоками повітря, давайте розглянемо економію енергії в цих сферах.

З огляду на вищезазначене, розрахунок економії електроенергії для одного приміщення з розумним керуванням буде наступним:

Енергозатрати на освітлення приміщення без розумного керування: 1000 Вт/год * 10 год = 10000 Вт/день.

Енергозатрати на освітлення приміщення з розумним керуванням: 500 Вт/год * 8 год = 4000 Вт/день.

Отже, економія електроенергії на освітленні одного приміщення за день з розумним керуванням буде: 10000 Вт/день – 4000 Вт/день = 6000 Вт.

Системи розумного дому також можуть допомогти забезпечити безпеку учнів та вчителів. Наприклад, вони можуть виявляти потенційно небезпечні ситуації, такі як пожежа, пошкодження водою або крадіжка, і надсилати сповіщення відповідальним особам. Вони

також можуть керувати доступом до школи та облікових записів учнів і вчителів, щоб уникнути небажаних ситуацій і забезпечити безпеку приміщень.

Розумні системи можна використовувати для підвищення якості навчання. Наприклад, можна встановити інтерактивні дошки, де вчителі можуть демонструвати матеріал за допомогою мультимедійних засобів, а учні можуть брати активну участь у навчальному процесі. Також можна встановити звукову систему, щоб учні могли уважно слухати вчителя і запам'ятовувати інформацію.

Ще однією з можливостей використання систем «Розумного будинку» в навчальних закладах є дистанційне навчання: пандемія COVID-19 зробила дистанційне навчання необхідністю, а системи «Розумного будинку» можуть допомогти забезпечити більш ефективне навчання на відстані. Завдяки такій системі здобувачі освіти можуть отримати доступ до відеоуроків, інтерактивних завдань і тестів, спілкуватися з викладачами та отримувати зворотний зв'язок, щоб покращити своє навчання.

Висновки. Оскільки технології стрімко розвиваються, використання розумних систем в освітніх установах є вкрай необхідним та корисним. Системи «Розумного будинку» можуть підвищити якість освіти, забезпечити комфорт і безпеку для здобувачів освіти та викладачів, а також знизити витрати на енергію і ресурси. Такі рішення будуть економічно вигідними для будь-якого навчального закладу, який хоче забезпечити якісне навчальне середовище і підвищити ефективність процесу.

Однак, перш ніж встановлювати систему «Розумного будинку» в навчальному закладі, слід проаналізувати ризики та переваги використання такої технології. Також варто звернути увагу на конфіденційність і безпеку даних, зібраних системою. Для забезпечення цих аспектів необхідно розробити відповідні процедури, а також забезпечити належне навчання персоналу, відповідального за експлуатацію систем. Враховуючи ці міркування, впровадження розумних систем в освітніх установах може бути дуже успішним і вигідним.

Бібліографічний список:

1. «Розумний будинок» : бібліографічний покажчик / КЗ «ЗОУНБ» ЗОР, Від. наук. інформації та бібліографії ; [уклад. М. Маслова]. Запоріжжя : [ЗОУНБ], 2021. 76 с. (Споживаємо розумно). URL: https://zounb.zp.ua/wp-content/uploads/2021/07/Rozumnij-budinok-pokazhchik-6.04.21-s-oblozhkoj.pdf (дата звернення: 10.02.2023).

2. Що таке Інтернет-речей? URL: https://cutt.ly/M8eK9Cc (дата звернення: 12.02.2023).

3. Як працює Інтернет речей: суть технології та її застосування в сучасному світі. URL: https://focus.ua/uk/digital/521863-kak-rabotaet-internet-veshchey-sut-tehnologii-i-ee-primenenie-v-sovremennom-mire.

4. Internet of Things, IoT. URL: https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/internet-veschej-internet-of-things-iot (дата звернення: 12.02.2023).

5. Андрощук Г. Інтелектуальна власність у системі Інтернету речей: економіко-правовий аспект. *Теорія і практика інтелектуальної власності.* 2017. № 6. С. 68–78. URL: https://web.archive.org/web/20211002064505/ (дата звернення: 12.02.2023).

6. Байчевський С.М. Проблема персональних даних в системах Інтернету речей з елементами штучного інтелекту. *Інформація і право.* 2019. № 4(31). С. 61–67. URL: https://web.archive.org/web/20211002135952/http://il.ippi.org.ua/issue/view/11812 (дата звернення: 15.02.2023).

7. Розумний готель. URL: https://rozum-domu.at.ua/publ/rozumnij_gotel/1-1-0-170 (дата звернення: 15.02.2023).

8. Установка розумного будинку в готелях і офісах. URL: https://www.smarthouse.ua/ua/umnyj-dom-ofis-gostinica.html (дата звернення: 15.02.2023).

9. Що таке «Розумний будинок» і навіщо він потрібен? URL: https://stylus.ua/uk/articles/528.html (дата звернення: 15.02.2023).

10. Harper, Richard. Inside the Smart House. London: Springer. 2003.

11. Mann William C. The state of the science. *Smart technology for aging, disability and independence*. John Wiley and Sons, 7 July 2005. ISBN 0-471-69694-3.

References:

1. «Smart house» (2021) : bibliographic index / KZ «ZOUNB» ZOR, Vid. of science information and bibliography; [structure. M. Maslova]. Zaporizhzhia: [ZOUNB], 76 p. (Consuming wisely). Available at: https://zounb.zp.ua/wp-content/uploads/2021/07/Rozumnij-budinok-pokazhchik-6.04.21-s-oblozhkoj.pdf (access date: 10.02.2023).

2. What is the Internet of Things? Available at: https://cutt.ly/M8eK9Cc (access date: 12.02.2023).

3. How the Internet of Things works: the essence of technology and its application in the modern world. Available at: https://focus.ua/uk/digital/521863-kak-rabotaet-internet-veshchey-sut-tehnologii-i-ee-primenenie-v-sovremennom-mire

4. Internet of Things, IoT. Available at: https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/internet-veschej-internet-of-things-iot (access date: 12.02.2023).

5. Androshchuk, H. (2017) Intellectual property in the system Internet of things: economic-legal aspect. *Theory and practice of intellectual property*, № 6, pp. 68–78. Available at: https://web.archive.org/web/20211002064505/http://uran.inprojournal.org/issue/view/8165 (access date: 12.02.2023).

6. Baichevskyi, S.M. (2019) The problem of personal data in Internet of Things systems with elements of artificial intelligence. *Information and law,* № 4 (31), pp. 61–67. Available at: https://web.archive.org/web/20211002135952/http://il.ippi.org.ua/issue/view/11812 (access date: 15.02.2023).

7. Smart hotel. Available at: https://rozum-domu.at.ua/publ/rozumnij_gotel/1-1-0-170 (access date: 15.02.2023).

8. Installation of a smart house in hotels and offices. Available at: https://www.smarthouse.ua/ua/umnyj-dom-ofis-gostinica.html (access date: 15.02.2023).

9. What is a "Smart House" and why is it needed? Available at: https://stylus.ua/uk/articles/528.html (access date: 15.02.2023).

10. Harper, Richard. (2003) Inside the Smart House. London: Springer.

11. Mann William C. (2005) The state of the science. *Smart technology for aging, disability and independence*. John Wiley and Sons, 7 July. ISBN 0-471-69694-3.

Стаття надійшла до редакції 20.02.2023

УДК 330.3
DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-2

Валюс Л.О.
викладач
Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-5649-0676

Lesia Valius
Khmelnytskyi Cooperative Trade and Economic Institute

ВІЙНА В УКРАЇНІ ЯК КАТАЛІЗАТОР РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

THE WAR IN UKRAINE AS A CATALYST FOR THE DEVELOPMENT OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP

Анотація. *У статті виявлено, що через ведення бойових дій на території України спостерігається стрімке збільшення чисельності вразливих категорій населення, зростає кількість біженців та внутрішньо переміщених осіб. Також нажаль збільшується число осіб, які отримують інвалідність. Доведено, що поєднати альтруїстичний ідейний та суто практичний напрями, цілком можливо з допомогою соціального підприємництва. Обґрунтовано головну відмінність соціального підприємництва від звичайного бізнесу, а саме мету створення бізнесу. Доведено, що соціальне підприємництво – це унікальна можливість поєднання соціальної місії з бажанням заробити гроші, надати певні послуги та продати товари. Діяльність соціальних підприємств сприяє вирішенню проблем соціально незахищених людей, їх працевлаштування та громадської адаптації.*

Ключові слова: *соціальне підприємництво, соціальна потреба, організація, прибуток, внутрішньо переміщені особи, пільга.*

Abstract. *The article revealed that due to hostilities on the territory of Ukraine, there is a rapid increase in the number of vulnerable categories of the population, the number of refugees and internally displaced persons is increasing. Also, unfortunately, the number of people receiving disability is increasing. It has been proven that it is quite possible to combine altruistic ideological and purely practical directions with the help of social entrepreneurship. The main difference between social entrepreneurship and ordinary business, namely the purpose of creating a business, is substantiated. It has been proven that social entrepreneurship is a unique opportunity to combine a social mission with the desire to earn money, provide certain services and sell goods. The activities of social enterprises contribute to solving the problems of socially vulnerable people, their employment and social adaptation. Taking into account the difficult conditions of the functioning of business and organizations in Ukraine during the martial law, including social enterprises, the influence of various criteria on the development of social entrepreneurship was investigated. A number of factors that exist in Ukraine that directly or indirectly affect the increase in the number of social enterprises are considered. The possibility of forming a more conscious culture of consumption due to consumer loyalty to the products of social entrepreneurship has been identified. The main organizational and legal forms for the implementation of social entrepreneurship in Ukraine in the conditions of war are considered. Namely, the implementation of social entrepreneurship through non-profit organizations, business entities and private individuals. The mechanism of preferential lending to social enterprises with the aim of solving current social problems in Ukraine with the help of the WNISEF Social Investment Program was considered. Social entrepreneurship is highlighted as an effective mechanism for overcoming the problems of socially vulnerable population groups. The opportunities provided by the development of social entrepreneurship in Ukraine as a whole and at local levels have been studied. Namely, the fullness of the local budget will increase, the level of unemployment will decrease, and the well-being of the entire community will increase.*

Keywords: *social entrepreneurship, social need, organization, profit, internally displaced persons, benefit.*

Постановка проблеми. Повномасштабна війна росії проти України яскраво показала всі сильні і слабкі сторони української економіки.

Деякі сильні сторони стали наслідками реформ, проведених за попередні роки, а саме: неочікувана стійкість банківської системи, здатність уряду та Національного банку у складних умовах втримати макроекономічну стабільність.

Варто відзначити особливу силу приватної ініціативи. Знадобилось лише кілька тижнів, щоб бізнес оговтався від шоку та відновив діяльність незважаючи на обстріли. До вересня на території, не охопленій бойовими діями та окупацією, запрацювали майже всі. Не зупинили прагнення працювати та заробляти гроші, навіть терористичні удари росії по енергетичній інфраструктурі. На вулицях міст – цілі оркестри генераторів допомагають забезпечувати усі потреби.

Проявилися і слабкі сторони. Популістські дії багатьох урядів, бажання витрачати з державної казни більше, ніж збирати до неї, залишили держбюджет не лише без резерву, а й з дорогими боргами.

Вибудувана недовіра громадян та бізнесу до влади навіть зараз підштовхує давати гроші волонтерам, а не чесно платити податки, що робить Україну надто залежною від міжнародної фінансової допомоги.

2022 рік став роком швидкої відповіді на надскладні виклики, а 2023 рік буде вже роком рішень на більш тривале майбутнє.

Україні буде потрібно зрозуміти, де є зараз і де будуть жити і працювати після перемоги багато міль-

© Валюс Л.О., 2023

йонів біженців та внутрішньо переміщених осіб. Які підприємства залишаться в менш безпечних регіонах, а які перенесуть виробництво в інші області.

З перших днів повномасштабного вторгнення російських військ в Україну, під обстріли та авіа-удари потрапляють як військові, так і цивільні громадяни в різних регіонах держави. Кожного дня кількість людей, які зазнали поранень, збільшується. Для багатьох українців наслідки втрати здоров'я від дій російської армії мають безповоротний характер, вони отримують інвалідність [2; 3].

Саме ці та інші питання є рушійними силами активного розвитку соціального підприємництва.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Поняття соціального підприємництва є вже відомим для України. Чимало науковців, представників влади і бізнесу, громадських діячів досліджують теоретичний та практичний досвід ведення соціальної підприємницької діяльності. Серед вітчизняних науковців варто відзначити Л. Долуду, Ю. Кірсанова, А. Корнецького, В. Смаль та ін. Серед закордонних авторів, які досліджували проблематику соціального підприємництва, варто згадати таких, як: Дж. Кікал, Т. Лайонс, Дж. Мейр. Незважаючи на вагомий внесок, зроблений вітчизняними і зарубіжними науковцями стосовно проблеми, що досліджується, є потреба подальшого поглибленого вивчення та розгляду як на теоретичному, так і на практичному рівнях.

Постановка завдання. Метою даного дослідження є вивчення можливостей, які дасть розвиток соціального підприємництва в Україні, визначення оптимальних організаційних форм для здійснення соціального підприємництва в умовах воєнного стану.

Виклад основного матеріалу дослідження. Головна відмінність соціального підприємництва від звичайного бізнесу полягає в тому, що для соціального підприємництва отримання та розподіл прибутку не є самоціллю чи основною метою. В умовах великої кількості соціальних проблем та соціально вразливих груп населення соціальне підприємництво набуває все більшої популярності як ефективний механізм подолання цих проблем.

Соціальні підприємці розвивають економіку, сплачують податки та покривають соціальні потреби громади: дають людям роботу, створюють гідні умови для людей з інвалідністю та інших незахищених груп.

Наразі в Україні нараховується більше 1000 організацій, які за тими чи іншими ознаками можна зарахувати до категорії «соціальне підприємництво».

Для чіткого розуміння поняття «соціальне підприємництво» потрібно використовувати критерії, які дозволять чітко визначити і відокремити такий вид бізнесу від традиційного [1; 6]. Можемо використати критерії визначення соціального підприємництва, які використовують у Великій Британії:

1. Соціальне підприємництво – це бізнес. Це може бути традиційний чи інноваційний бізнес, виробництво чи послуги, торгівля чи освіта, головне, щоб він був рентабельним.

2. Соціальне підприємництво має чітко визначені соціальні цілі. Соціальний ефект є цілеспрямованим результатом, а не побічним продуктом діяльності. В Україні часто плутають корпоративну соціальну відповідальність (КСВ) з соціальним підприємництвом, тому варто зазначити, що для соціально-відповідального бізнесу соціальний ефект є побічним продуктом діяльності і до того ж добровільним, тобто таким, що може бути включений у діяльність і виключений у будь-який момент за рішенням керівництва.

3. У соціальному підприємництві прибуток реінвестується в розширення діяльності та/або спрямовується на досягнення соціальних цілей. Цей критерій вказує, яким чином розподіляється прибуток від комерційної діяльності залежно від соціальних цілей. Згідно організаційно-правової форми соціального підприємства, можна виділити кілька яскравих прикладів в Україні, а саме підприємства, в яких:

– весь прибуток реінвестується у розширення діяльності. Такий підхід притаманний соціальним підприємствам, які створені людьми з інвалідністю або соціально-вразливими категоріями людей задля самодопомоги та працевлаштування, а також кооперативами, метою яких є підвищення якості життя громади. У Європі такі підприємства позначаються абревіатурою WISE (Work Integration Social Enterprise – соціальне підприємство трудової інтеграції) і підтримуються владою;

– частина прибутку реінвестується, частина йде на соціальні цілі. Такий розподіл характерний соціальним підприємствам, створеним громадськими організаціями та благодійними фондами. Ця схема є найбільш поширеною у світі, оскільки сприяє розвитку комерційного компонента і отримання більшого соціального ефекту. Пропорція розподілу між реінвестуванням та благодійністю може змінюватися залежно від низки чинників, таких як: розвиток бізнесу, конкуренція, економічне становище в країні, рішення акціонерів тощо;

– весь прибуток йде на досягнення соціального ефекту. Такий тип часто називають «генератором прибутку», зважаючи на пряму функцію заробляння коштів на певні соціальні ініціативи. Залишається певний відсоток для утримання і розвитку бізнесу, а інше спрямовується на фінансування, наприклад, громадської організації чи благодійного фонду. В Україні є приклади соціальних підприємств, які віддають від 40 до 80% свого прибутку на фінансування різних соціальних проектів.

4. Демократичне управління. Поставити чіткі соціальні цілі, та узгодити розподіл прибутку між реінвестуванням та соціальними цілями можливо лише за демократичного управління. Цей критерій застосовується у соціальних підприємствах, створених громадськими організаціями, найвищий орган правління яких – загальні збори. Також форма кооперативу може забезпечувати демократичне управління, оскільки діє схема «1 акціонер – 1 голос». Ідеальним варіантом демократичного управління є залучення до процесу прийняття рішень усіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів), що б ілюструвало відкритість та прозорість роботи соціального підприємства. Відразу потрібно зазначити, що такої організаційно-правової форми, як «соціальне підприємство», в українському законодавстві не існує [12], а це означає, що є свої переваги й недоліки. До переваг можна зарахувати вибір тієї організаційно-правової форми (ОПФ), яка оптимально підходить до певного виду бізнесу і мінімізації податків. Недоліком є відсутність певних пільг з боку держави

для соціальних підприємств(СП), що робить СП більш вразливими в конкуренції з традиційним бізнесом.

В Україні, існує ряд факторів, які прямо чи опосередковано впливають на збільшення кількості соціальних підприємств, хоча можуть нести і незначний негативний вплив. Проаналізувавши дослідження науковців у даній тематиці, можна систематизувати ці фактори (див. табл. 1).

Турбулентність бізнес-середовища стрімко зростає, у зв'язку з військовим станом, що може викликати сумніви чи побоювання перед започаткуванням підприємницької діяльності. В цих умовах держава надає важливу інформаційну та організаційну підтримку для бізнесу, зокрема через єдиний портал державних послуг *Дія*, де можлива реєстрація самого підприємства [9].

Яку ж організаційно-правову форму (ОПФ) обрати для ведення соціального підприємництва? Розглянемо можливі [12; 13].

Організаційно-правові форми для здійснення соціального підприємництва в Україні:

1. Неприбуткові організації (громадські організації; благодійні організації; релігійні організації; ОСББ,

Таблиця 1 – Фактори, які впливають на розвиток соціального підприємництва

№ за/п	Назва фактору	Негативний вплив на розвиток соціального підприємництва	Можливості для розвитку соціального підприємництва, зумовлені даним фактором
1	Економічна ситуація	- відсутність ресурсів у державному бюджеті; - фінансування соціальної сфери за залишковим принципом	- спонукає людей і громади ставати активнішими, шукати інноваційні підходи до вирішення проблем; - дозволяє використовувати бізнесові підходи; - в разі створення комфортних умов ведення бізнесу на місцевому рівні – ефект буде колосальний: збільшиться наповненість місцевого бюджету, зменшиться рівень безробіття, зросте добробут усієї громади; - залучає ті ресурси, які до цього були непридатні: вразливі групи населення, відходи виробництва і життєдіяльності та ін.
2	Законодавство	- відсутність законодавства, яке регулює діяльність СП, визначає правові засади та державну підтримку	- можливістю вибрати для СП найбільш оптимальну організаційно-правову форму (ОПФ), як з погляду бізнес-моделі, так і особливостей оподаткування; - можливості громадських і благодійних організацій займатися комерційною діяльністю, що підвищує організаційну спроможність і життєздатність зазначених інституцій
3	Наявність людських ресурсів	- страх додаткових витрат через безліч стереотипів, та через потребу створення універсального дизайну й адаптації робочих місць	- можливість задіяти категорії, які не задіяні в традиційному бізнесі. Зокрема: • люди з інвалідністю; • внутрішньо-переміщені особи; • постраждалі від збройних конфліктів; • учасники військових дій; • національні меншини; • люди похилого віку; • молодь з проблемами соціалізації; • люди з важкими хронічними захворюваннями; • люди, що вийшли з місць позбавлення волі; • багатодітні родини.
4	Споруди у власності громади	- багато будівель, які перебувають у власності громади, фактично не використовуються через жахливий стан.	- можливість використати закордонний досвід, та трансформувати непрацюючі підприємства в офісні центри із працевлаштуванням представників уразливих груп населення і прибутками, що спрямовуються на вирішення місцевих проблем.
5	Зацікавленість великого бізнесу в аутсорсингу	- неготовність деяких видів бізнесу, закрити внутрішні, допоміжні підрозділи	- збільшується тенденція замовлення таких послуг, як прибирання, транспортування, кур'єрська доставка, обслуговування оргтехніки і мереж, реклама і зв'язки з громадськістю, організація подій, освітні послуги, бухгалтерський облік, виробництво різних деталей тощо. Це дає змогу розвиватися малому бізнесу. - компанії шукають можливості замінити гранти на стартапи, оскільки у цьому випадку вбивають двох зайців, бо забезпечують собі аутсорсинг і паралельно вирішують соціальну проблему, яка, своєю чергою, не вимагатиме наступних грантів.
6	Лояльність споживачів до продукції СП	- байдужість незначної кількості споживачів до виробника	- відчуття причетності до корисної справи, ще й у досить простий спосіб (купування необхідного товару чи послуги); - можливість формування більш свідомої культури споживання
7	Підтримка СП міжнародними фондами та організаціями	- відсутність прямих даних, щодо підтримки соціальних підприємств	- підтримка внутрішньо-переміщених осіб від Програми Розвитку ООН; - допомога вимушеним переселенцям і громадам, які зазнали наслідків конфлікту, від Міжнародної організації з міграції; - програми донорів, спрямовані на розвиток сільської місцевості, що містять елементи соціального підприємництва (Фонд «Монсанто», Міжнародний благодійний фонд «Добробут громад» (Heifer International)), Фонд «Східна Європа» та інші

Джерело: сформовано автором на основі [1; 4; 7]

ЖБК, с/г обслуговуючі кооперативи та інші неприбуткові організації)

2. СПД та приватні особи:

– юридичні особи (загальна система; спрощена система та підприємства і організації, засновані громадськими організаціями інвалідів);

– ФОП (загальна система; єдиний податок; незалежна професійна діяльність);

– спільна діяльність.

Проаналізуємо детальніше порядок та умови діяльності неприбуткових організацій [1; 2; 5; 13].

Здійснення благодійною організацією (БО) соціального підприємництва здійснюється згідно із ч. 4 ст. 16 Закону України «Про благодійну діяльність та благодійні організації в Україні» благодійні організації можуть здійснювати господарську діяльність, метою якої не є отримання прибутку та яка сприяє досягненню статутних цілей. Статут БО повинен містити інформацію про джерела її активів та може визначати особливості діяльності та її припинення. БО також має отримати КВЕД на вид підприємницької діяльності. З боку Податкового кодексу України, згідно з п. 133.4 ПКУ благодійна організація не є платником податку на прибуток з будь-яких доходів.

Згідно з ч. 2 п. 2 ст. 21 Закону України «Про громадські об'єднання» громадське об'єднання (ГО) має право здійснювати підприємницьку діяльність безпосередньо, якщо це передбачено статутом громадського об'єднання. Одним із принципів діяльності ГО є відсутність майнового інтересу: члени ГО не мають права на частку майна громадського об'єднання та не відповідають за його зобов'язаннями. Згідно з п. 133.4 ПКУ громадське об'єднання не є платником податку на прибуток за виконання умов, аналогічних до умов для благодійних організацій.

Неприбуткові організації, внесені до Реєстру неприбуткових установ та організацій, не є платниками податку на прибуток підприємств. Проте у разі здійснення діяльності в рамках соціального підприємництва, наявності найманих працівників, виплат на користь фізичних осіб, майна, постачання товарів, послуг, що є об'єктами оподаткування іншими податками та зборами за ПКУ, неприбуткова організація зобов'язана реєструватись платником, сплачувати, звітувати з відповідних податків і зборів. Але може мати ряд пільг по сплаті податків. У разі, якщо загальна сума від здійснення операцій з постачання організацією товарів/ послуг, що підлягають оподаткуванню, протягом останніх 12 календарних місяців сукупно перевищує 1 млн гривень (без урахування ПДВ), така організація зобов›язана зареєструватися як платник ПДВ (п. 181.1 ст. 181 ПКУ).

Варто зауважити, що операції з надання благодійної допомоги також звільняються від ПДВ (пп. 197.1.15 ст. 197 ПКУ), зокрема: безоплатне постачання товарів / послуг благодійним організаціям, утвореним і зареєстрованим відповідно до законодавства.

Отже, громадські, благодійні та інші організації після включення до Реєстру неприбуткових установ та організацій не є платниками податку на прибуток підприємств, тобто не нараховують та не сплачують податок від будь-яких доходів від своєї діяльності у разі відсутності порушення ними вимог «неприбутковості» (передбачених п. 133.4 ст. 133 ПКУ). При цьому вони все одно мають вести бухгалтерський облік та зберігати облікові документи у встановлені законодавством строки: не менше 3 років від подання звітності, для складання якої вони використовувались, а для ГО – не менше 5 років (відповідно до спеціального положення – ст. 23 Закону про ГО). Також всі неприбуткові організації мають подавати звітність: податкову, фінансову та статистичну. Якщо організація має у володінні об'єкти нерухомості чи користується послугами найманих працівників, вона також подає іншу податкову звітність залежно від наявності відповідних об'єктів оподаткування (із податку на доходи фізичних осіб, ЄСВ, ПДВ, податку на нерухоме майно, земельного податку тощо). Якщо організація має пільги з оподаткування, то зобов'язана подавати Звіт про суми податкових пільг: за наявності пільг із ПДВ, податку на нерухоме майно, земельного податку тощо (окрім податку на прибуток, адже неприбуткові організації взагалі не є платниками цього податку, тобто, за формальною ознакою, пільгою не користуються).

Діяльність юридичних та фізичних осіб підприємців регулюється Господарським кодексом України(ГКУ) та Податковим кодексом України (ПКУ). Верховна Рада України продовжує вносити зміни у законодавство, щоб підлаштувати його під реалії воєнного часу [10; 11]. Не стає винятком і оподаткування, адже під час війни як ніколи необхідно знайти розумний баланс, щоб підтримувати бізнес та водночас мати змогу забезпечувати всім необхідним і армію, і громадян.

Якщо підприємства, юридичні та фізичні особи переслідують і комерційні і соціальні цілі, для них передбачено застосування пільг. Відтак, якщо метою соціального підприємства (або однією із цілей) є, наприклад, благодійна допомога дитячим будинкам, домам людей з інвалідністю (підтримка певних неприбуткових організацій), то підприємство на загальній системі оподаткування має право зменшити об'єкт оподаткування на суму коштів або вартості товарів, виконаних робіт, наданих послуг, безоплатно перерахованих (переданих) протягом звітного (податкового) року неприбутковим організаціям, внесеним до Реєстру неприбуткових установ та організацій (згаданим вище дитячим будинкам та домам людей з інвалідністю), – у розмірі, що не перевищує 4% оподатковуваного прибутку попереднього звітного року.

3 березня 2022 року у Верховній Раді України відбулося пленарне засідання, під час якого прийнято 14 законів та одну постанову. Серед них був законопроєкт № 7125 [11]. Ним передбачено три важливі податкові пільги для тих, хто допомагає захисникам України:

– операції з добровільної передачі або відчуження коштів, товарів, у тому числі підакцизних, надання послуг на користь Збройних сил України та підрозділів територіальної оборони, без попереднього або наступного відшкодування їх вартості, не вважаються операціями з реалізації для цілей оподаткування;

– врахування у складі витрат у повному обсязі коштів та майна, що передається Збройним Силам України та іншим підрозділам;

– сума відшкодування вартості пального, витраченого при наданні послуг з перевезення для забезпечення потреб Збройних сил України та підрозділів територіальної оборони, не включається до складу

оподатковуваного доходу фізичних осіб, які надають такі послуги.

Порівнюючи податкове навантаження на діяльність соціального підприємства – неурядової організації та підприємства на загальній системі оподаткування, можна зробити такі висновки:

1) якщо доходи (прибутки) від здійснення діяльності соціального підприємства будуть цілком спрямовуватися на благодійну, громадську діяльність, то неприбуткова організація не сплачуватиме податок на прибуток з будь-якої суми та будь-яких доходів (прибутків), у той час як прибуткове підприємство на загальній системі оподаткування лише зменшить фінансовий результат до оподаткування на 4% оподаткованого прибутку попереднього звітного року, при цьому має відповідні обмеження щодо придбання товарів (робіт, послуг) у неприбуткової організації;

2) якщо цілями створення та діяльності соціального підприємства є спрямування лише частини доходу (прибутку) на благодійну, громадську діяльність, а решту доходів (прибутків) засновники мають бажання розподіляти між собою – варто обирати організаційно-правову форму платника податку та сплачувати податок на прибуток з об'єкта оподаткування, зменшеного з урахуванням понесених доброчинних витрат у встановлених межах.

Громадські організації людей з інвалідністю, їх спілки створюються з метою забезпечення рівних прав і можливостей людей з інвалідністю та їхнього соціального захисту, виявлення, усунення перепон і бар'єрів, що перешкоджають забезпеченню прав і задоволенню потреб таких осіб, зокрема стосовно доступу їх нарівні з іншими громадянами до об›єктів фізичного оточення, транспорту, інформації та зв›язку, а також, з урахуванням індивідуальних можливостей, здібностей та інтересів, – до освіти, праці, культури, фізичної культури і спорту, надання соціальних послуг, залучення людей з інвалідністю до суспільної діяльності, здійснення громадського контролю за дотриманням прав людей з інвалідністю, представництва їхніх інтересів та усунення будь-яких проявів дискримінації стосовно людей з інвалідністю, які мають право користуватися пільгами і преференціями, передбаченими законодавством [1].

Основи соціальної захищеності людей з інвалідністю в Україні, забезпечення рівної з усіма іншими громадянами можливості для участі в економічній, політичній і соціальній сферах життя суспільства, створення необхідних умов, які дають можливість людям з інвалідністю ефективно реалізувати права та свободи людини і громадянина та вести повноцінний спосіб життя згідно з індивідуальними можливостями, здібностями і інтересами, – визначено Законом України «Про основи соціальної захищеності людей з інвалідністю в Україні».

Підприємства та організації громадських організацій людей з інвалідністю за умови виконання поставлених вимог та отримання дозволу мають ряд пільг з оподаткування, тобто для здійснення соціального підприємництва через такі організації передбачено сприятливий податковий режим.

На сьогодні податкових пільг для ФОП (на загальній і спрощеній системах оподаткування) та фізичних осіб, які провадять незалежну професійну діяльність, у сфері соціального підприємництва не передбачено.

Ще однією з можливих форм здійснення соціального підприємництва є також форма об'єднання зусиль суб'єктів різних ОПФ шляхом укладення договору про спільну діяльність. Така форма, наприклад, може сприяти працевлаштуванню вразливих категорій населення, зокрема ВПО та постраждалих у зоні проведення бойових дій. Спільна діяльність без створення юридичної особи – господарська діяльність, яка є об'єктом спільного контролю двох або більше сторін відповідно до письмової угоди між ними. За договором про спільну діяльність сторони зобов'язуються спільно діяти без створення юридичної особи для досягнення певної мети. Укладення договору про спільну діяльність може бути зручною формою організації спільних соціальних зусиль різних суб'єктів – СПД, фізичних осіб, зокрема одночасно як з комерційною метою, так і соціально важливою. Проте попередньо слід проаналізувати необхідність здійснення державної реєстрації такого договору, постановки на окремий податкових облік, подання окремої податкової звітності та сплати податків. Іншими словами, зважити зручності та можливі складнощі даної ОПФ відносин для втілення соціального підприємницького проекту.

З метою вирішення актуальних соціальних проблем в Україні Програма соціального інвестування WNISEF розробила механізм пільгового кредитування соціальних підприємств, який реалізується з комерційними банками-партнерами [4; 8]. Можливе отримання кредиту на суму від 10 000 до 100 000 доларів США у гривневому еквіваленті, кредитна ставка: від 5% до 10% річних (фіксована ставка протягом усього терміну кредиту). Забезпеченням кредиту може виступати ліквідна застава (обладнання, автотранспорт, нерухомість) та депозит від WNISEF.

Отримати такий кредит можуть соціальні підприємства, що відповідають 3 основним критеріям:

1) необхідно бути зареєстрованою юридичною особою відповідно до чинного законодавства України, або фізичною особою-підприємцем та здійснювати комерційну діяльність;

2) мати чітко прописану в офіційних документах соціальну (екологічну) мету своєї діяльності;

3) мати чітко прописаний механізм розподілу прибутку, де буде видно, скільки відсотків прибутку спрямовується на соціальну мету.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Таким чином, результати дослідження свідчать, що розвивати бізнес під час війни – ще той виклик, а розбудовувати екосистему для соціального підприємництва – й поготів. Соціальне підприємництво – це гарний спосіб впливати на суспільство. Зокрема, де не справляється держава, соціальні підприємці можуть більш ефективно працювати локально. Лише за кілька років концепція соціального підприємництва – організації, місія якої полягає в поєднанні зростання доходу та отримання прибутку з потребою поважати та підтримувати своє оточення і навколишнє середовище та мережу зацікавлених сторін – переросла з інтригуючої новітньої ідеї у звичну для бізнесу реальність.

Бібліографічний список:

1. Долуда Л., Назарук В., Кірсанова Ю. Соціальне підприємництво. Бізнес-модель. Реєстрація. Оподаткування. Київ : ТОВ «Агентство «Україна», 2017. 92 с.
2. Аналітична та статистична інформація Державної служби зайнятості. URL: https://www.dcz.gov.ua/analitics (дата звернення: 14.01.2023).
3. Соціальне підприємництво: парадокс як шлях вперед. URL: https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/articles/2020-global-human-capital-trends-introduction.html (дата звернення: 15.01.2023).
4. Міжнародні організації: програма розвитку ООН. URL: https://izbirkom.org.ua/publications/mir-24/2022/mizhnarodni-organizaciyi-programa-rozvitku-oon/ (дата звернення: 15.01.2023).
5. Україна – Звіт про переміщення – Звіт по базовій оцінці території 2022 р. URL: https://dtm.iom.int/ukraine (дата звернення: 14.01.2023).
6. Босак І. П. Тенденції розвитку соціального підприємництва в Україні. *Наукові записки*. 2018. № 1. С. 154–160.
7. Матвієнко-Біляєва Г. Л. Соціальне підприємництво: ефективний гібридний бізнес феномен. *Економіка та суспільство*. 2018. № 14. С. 461–466.
8. Ачкасова О. В. Розвиток соціального підприємництва в Україні в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 37. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1217/1172 (дата звернення: 20.01.2023).
9. Соціальне підприємництво. URL: https://business.diia.gov.ua/social-entrepreneurship (дата звернення: 15.01.2023).
10. Податкові зміни під час дії воєнного стану: новий Закон. URL: https://biz.ligazakon.net/analitycs/211542_podatkov-zmni-pd-chas-d-vonnogo-stanu-noviy-zakon (дата звернення: 14.01.2023).
11. Бізнес допомогає ЗСУ під час війни: які податкові наслідки? URL: https://news.dtkt.ua/taxation/common/75203-biznes-dopomogaje-zsu-pid-cas-viini-yaki-podatkovi-naslidki (дата звернення: 14.01.2023).
12. Господарський кодекс України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text (дата звернення: 14.01.2023).
13. Податковий кодекс України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Tex (дата звернення: 14.01.2023).

References:

1. Doluda L., Nazaruk V., Kirsanova Yu. (2017) Sotsialne pidpryiemnytstvo. Biznes-model. Reiestratsiia. Opodatkuvannia [Social entrepreneurship. Business model. Registration. Taxation]. Kyiv: Limited liability company «Agency «Ukraine», 92 p.
2. Analitychna ta statystychna informatsiia Derzhavnoi sluzhby zainiatosti. [Analytical and statistical information of the State Employment Service]. Available at: https://www.dcz.gov.ua/analitics (accessed 15 January 2023).
3. Sotsialne pidpryiemnytstvo: paradoks yak shliakh vpered [Social entrepreneurship: a paradox as a way forward]. Available at: https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/articles/2020-global-human-capital-trends-introduction.html (accessed 15 January 2023).
4. Mizhnarodni orhanizatsii: prohrama rozvytku OON [International organizations: United Nations development program]. Available at: https://izbirkom.org.ua/publications/mir-24/2022/mizhnarodni-organizaciyi-programa-rozvitku-oon/ (accessed 15 January 2023).
5. Ukraina – Zvit pro peremishchennia – Zvit po Bazovii Otsintsi Terytorii 2022 r. [Ukraine – Report on displacement – Report on the Baseline Assessment of the Territory 2022]. Available at: https://dtm.iom.int/ukraine (accessed 14 January 2023).
6. Bosak I.P. (2018) Tendentsii rozvytku sotsialnoho pidpryiemnytstva v Ukraini [Trends in the development of social entrepreneurship in Ukraine]. *Naukovi zapysky,* vol. 1, pp. 154–160.
7. Matviienko-Biliaieva H.L. (2018) Sotsialne pidpryiemnytstvo: efektyvnyi hibrydnyi biznes fenomen [Social entrepreneurship: an effective hybrid business phenomenon]. *Ekonomika ta suspilstvo,* vol. 14, pp. 461–466.
8. Achkasova O.V. (2022) Rozvytok sotsialnoho pidpryiemnytstva v Ukraini v umovakh voiennoho stanu [Development of social entrepreneurship in Ukraine under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*. Vol. 37. Available at: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1217/1172 (accessed 20 January 2023).
9. Sotsialne pidpryiemnytstvo [Social entrepreneurship]. Available at: https://business.diia.gov.ua/social-entrepreneurshipi (accessed 15 January 2023).
10. Podatkovi zminy pid chas dii voiennoho stanu: novyi Zakon [Tax changes during martial law: new Law]. Available at: https://biz.ligazakon.net/analitycs/211542_podatkov-zmni-pd-chas-d-vonnogo-stanu-noviy-zakon (accessed 14 January 2023).
11. Biznes dopomohaie ZSU pid chas viiny: yaki podatkovi naslidky? [Business helps the armed forces of Ukraine during the war: what are the tax consequences?]. Available at: https://news.dtkt.ua/taxation/common/75203-biznes-dopomogaje-zsu-pid-cas-viini-yaki-podatkovi-naslidki (accessed 14 January 2023).
12. Hospodarskyi kodeks Ukrainy [Economic Code of Ukraine]. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text (accessed 14 January 2023).
13. Podatkovyi kodeks Ukrainy [Tax Code of Ukraine]. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text (accessed 14 January 2023).

Стаття надійшла до редакції 19.02.2023

УДК 658.336
DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-3

Гурман О.М.
кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу та менеджменту
Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9415-2635
Olena Hurman
Khmelnytskyi Cooperative Trade and Economic Institute

Лукащук А.В.
магістрантка освітньої програми «Менеджмент»
Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту
Anastasiia Lukashchuk
Khmelnytskyi Cooperative Trade and Economic Institute

ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ПЕРСОНАЛ-ТЕХНОЛОГІЙ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ РОБОТИ ПРАЦІВНИКІВ ТА КУЛЬТУРУ ОРГАНІЗАЦІЇ

STUDY OF THE INFLUENCE OF PERSONNEL TECHNOLOGIES ON THE EFFICIENCY OF EMPLOYEES AND THE CULTURE OF THE ORGANIZATION

***Анотація**. У статі розглянуто аспекти формування та становлення системи управління персоналом на підприємстві, її функції та типи. Мета дослідження полягала в тому, щоб визначити вплив персонал-технологій на ефективність роботи підприємства. У дослідницькій частині проаналізовано зовнішнє і внутрішнє середовище LPP Spółka Аксуjпа, кадровий аудит, діагностики проведених методів опитувань, звітності підприємства. Розвиток менеджменту персоналу, як окремої екосистеми в організації передбачає формування стратегії її розвитку та HR-стратегії, в яких містяться якості компанії як виробника продукції та роботодавця. Це також дає можливість розвитку і становлення сильної організаційної культури. Такий підхід дозволяє аналізувати сучасні HR-технології в контексті основних підфункцій, серед яких стратегічне планування, пошук, прийом, навчання та розвиток кадрів, мотивація та кар'єрне зростання.*

***Ключові слова:** управління персоналом, підприємство, співробітники, розвиток персоналу підприємства, конкурентоспроможність, ефективність.*

***Abstract.** Reviewing published research, news, and business journal articles from a theoretical perspective, new monitoring and surveillance technologies affect employees' work and personal lives, which is vital to study and brings new ideas for further research and practice. Thus, it is extremely important to study new technologies and their impact on employees' work attitudes. The traditional set of human resource management practices as an important source must create a flexible and innovative vision to maintain significant effects in unique organizational strategies that distinguish purposeful employees, wherever continuous innovation is essential to achieve organizational sustainability. The competitive and unpredictable situation requires new human resource management practices to solve problems in organizations in order to improve their climate, promote and increase the efficiency of innovation. This shifts the entire scenario to technological processes such as e-recruitment, training, reward systems, employee participation in decision-making and teamwork closely related to organizational effectiveness and HR outcomes. In the paper the theoretical aspects of formation and development of the personnel management system at the enterprise, its functions and types are considered. Research of the concept of «personnel management», given by foreign and domestic authors, was investigated and own concept was formed based on we research. The research part of the work was based on analyzes of the external and internal environment of the enterprise, personnel audit of the company, diagnostics conducted by surveys, as well as comparing data found by comparing the existing personnel management system with the expectations of company staff and environmental requirements. The existing personnel management system of the enterprise is effective and leads the organization to achieve its goals, as the company's employees identify themselves with the whole enterprise and understand all the responsibilities that lie with them in obtaining the overall result. Accordingly, employees pay attention to the quality and efficiency of their work, which leads to a positive impact on LPP S.A.*

***Keywords:** personnel management, enterprise, employees, enterprise personnel development, competitiveness, efficiency.*

Постановка проблеми. Ефективність діяльності підприємства забезпечується рівнем продуктивності праці, професійними навичками, знаннями та вмотивованістю персоналу. Люди, які складають організацію (людські ресурси), вважаються найважливішими ресурсами сучасних фірм Для ефективного управління співробітниками організації необхідно використовувати дієву систему менеджменту. Саме тому стале управління людськими ресурсами (Human Resource Management) або HRM стало одним із ключових стратегічних питань ефективності організації. Загалом, його можна розглядати у загальному вимірі – як спосіб управління політикою зайнятості організації, і конкретному – як одна предметно визначена форма серед існуючих методів управління

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні організації в умовах ринкової діяльності працюють як складний організм, якому необхідна потужна база із

© Гурман О.М., Лукащук А.В., 2023

ресурсів, що неможливо без ефективного кадрового складу. Завдяки технологіям управління персоналом (персонал-технологіям) можна забезпечити стійку організаційну культуру, яка в свою чергу зумовлює відмінність між підприємствами та визначає їх виживання в конкурентному середовищі. У міжнародній науковій літературі дослідження системи менеджменту персоналу висвітлено у роботах таких дослідників та науковців як Дж. Сторі, Е. Мейо, М. Армстронг, Г. Десслер, Б. Остербі, К. Костер, П. Боксалл і Дж. Перселл. Інтерес представляють дослідження українських науковців В. Кузнєцова, О. Лесько, Л. Михайлова, В. Савченко, Є. Маслова та ін. Традиційний набір практик управління людськими ресурсами як важливе джерело має створювати гнучке та інноваційне бачення для збереження значних ефектів в унікальних організаційних стратегіях, які вирізняють цілеспрямованих працівників, в усіх сферах, де постійні інновації є важливими для досягнення організаційної стійкості. Тим не менш, існує небагато досліджень, які обговорюють зв'язки між управління людськими ресурсами та організаційними інноваціями.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на численну кількість наукових праць та досліджень системи управління кадрами, методів та підходів до її покращення, питання ефективності менеджменту персоналу залишається вивченим недостатньо. Проблема покращення методичних підходів та розробки інноваційних заходів, а також напрями та механізми з підвищення ефективності управління персоналом потребують більш глибокого наукового та практичного опрацювання.

Постановка завдання. Головною метою статті є поглиблення теоретичних аспектів, дослідження ключових елементів організації процесу управління персоналом та використання персонал-технологій, розробка рекомендацій щодо використання та покращення технологій управління персоналом. Основними завданнями є: розкриття базового змісту поняття управління персоналом; визначення чинників ефективності розвитку працівників; з'ясування взаємозв'язку між управлінням персоналом і ефективністю організації; діагностику системи управління розвитком персоналу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Процеси перетворень в Україні, ускладнення економічних відносин, науково-технічний прогрес і бурхливий розвиток продуктивних сил призводять до глибокої зміни методів праці, що в свою чергу потребує чіткої структури та ефективного функціонування органів управління, гнучких методів, спрямованих на вдосконалення ефективності людських ресурсів. Науковою основою концепції інноваційного менеджменту слід вважати концепцію управління персоналом, яка в умовах інтеграції України у світову економічну систему, що відбувається в умовах підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, набуває ознак ефективності.

Промислова революція привела людей до великих успіхів у розвитку і використанні матеріальних та енергетичних ресурсів, і результатом цього стало створення індустріальної епохи. У свою чергу розвиток глобалізованої інформаційної економіки призвів до постійного та всебічного застосування інформаційних технологій в управлінні підприємствами. Очевидно, що традиційна модель управління підприємством вже не може відповідати вимогам часу. Інформаційна епоха привнесла докорінні зміни до бізнес-середовища, з яким стикаються підприємства, що призвело до перетасовування світової економічної структури та багатьох галузей, а також надало можливість для покращення ділової активності від кількості до якості. З іншого боку, вік інформації також вимагає від підприємств термінового прийняття нових моделей та стратегій для своєї організації, бізнесу та управління (рис. 1).

Технології управління персоналом в умовах значної невизначеності набувають особливого значення, оскільки дозволяють реалізувати, узагальнити широкий діапазон адаптації особистості, врахувати особистісний фактор при побудові системи управління персоналом. Технології управління персоналом дозволяють розробляти і застосовувати підходи, які можуть бути використані компанією в різних умовах для досягнення очікуваного результату. Це зумовило появу інтересу до технологій управління персоналом, що стало основою теми дослідження.

Саме технології управління персоналом мінімізовують витрати на управління кадрами організації, що підвищує ефективність їх використання [3].

Загалом усі технології управління персоналом можна об'єднати у кілька груп, а саме:

– позикової праці;
– навчальні;
– підбору та найму персоналу;
– підвищення ефективності роботи;
– контролю праці;
– інформаційні [2].

Активізація інноваційних процесів та застосування інноваційних підходів до навчання сприяє розвитку професійної ефективності та компетентності працівників (рис. 2) [1].

Управління персоналом – це одне із найважливіших явищ у сучасному світі, якому, при здійсненні управлінської діяльності підприємства повинно приділятися достатньо уваги.

Хоча практика відношення людей до ресурсів , як до будь-якого іншого фактора виробництва, часто піддається критиці.

Загалом, HR-технології, які використовуються в менеджменті, можна розділити на три великі групи.

До першої групи відносяться кадрові технології, які надають вичерпну достовірну персональну інформацію про людину.

До другої групи кадрових технологій відносяться ті, що забезпечують як поточну, так і перспективну, кількісну та якісну характеристику необхідного для організації персоналу.

Третя група об'єднує кадрові технології, які дозволяють отримати високі результати роботи кожного фахівця та синергетичний ефект від злагоджених дій всього персоналу.

Наприклад, Б. Остербі та К. Костер стверджували, що термін «людські ресурси» зводить людей до тієї ж категорії цінностей, що й матеріали, гроші та технології – усі ресурси, а ресурси є цінними лише в тій мірі, в якій їх можна використовувати для економічної цінності [7].

Як зазначив Дж. Сторі «У загальному сенсі HRM просто відноситься до будь-якої системи управління людьми» [10].

Рисунок 1 – Порівняння систем управління персоналом на підприємствах

Джерело: розроблено авторами

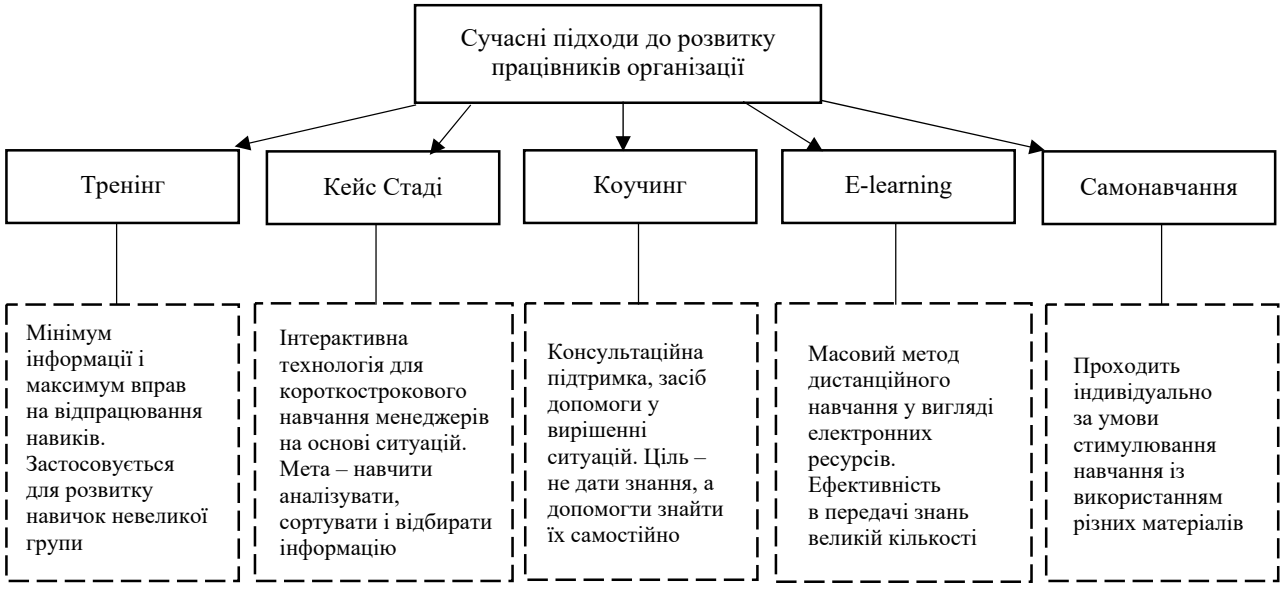

Рисунок 2 – Сучасні підходи до розвитку персоналу підприємства

Джерело: розроблено авторами

П. Боксалл і Дж. Перселл визначили HRM як «усі види діяльності, пов'язані з управлінням трудовими відносинами у фірмі». Боксалл зазначив, що: «Людські ресурси включають знання, навички, зв'язки та енергію людей, а також їхнє фізичне та емоційне здоров'я, інтелектуальні здібності, особистості та мотивацію» [4]. Управління людськими ресурсами значною мірою спирається на теорії зобов'язань і мотивації та інші ідеї, що походять із сфери організаційної поведінки [5].

У поєднанні з практикою управління людськими ресурсами організаційна культура впливає на ставлення та поведінку працівників, що перетворюється на результати діяльності організації [6]. Це дозволяє зробити кілька висновків. По-перше, результати, яких досягають співробітники, пов'язані з їх мотивацією. Вищий рівень мотивації, характерний для однорідних і сильних організаційних культур [11], дозволяє досягти кращих результатів. По-друге, організаційна

ефективність пов'язана, серед іншого, з витратами на оплату праці, на які впливає як система оплати праці в організації, так і рівень компетентності її співробітників. По-третє, організаційна культура є джерелом і основою для методів роботи та поведінки, і, виходячи з цього, вона є чинником, який підтримує керівний персонал у досягненні цілей організації.

Стратегічне управління людськими ресурсами включає «узгоджену конфігурацію діяльності, включаючи визначення довгострокових цілей, формулювання принципів, планів і програм, орієнтованих на створення та використання людського капіталу організації» [8]. Виконання кадрової функції пов'язане з кадровою стратегією, яка полягає в:

– «унікальній моделі, за якою приймаються кадрові рішення;

– довгостроковій концепції трудових ресурсів, спрямованій на їх належне формування та залучення;

– довгострокових цілях та способах їх досягнення у сфері управління персоналом».

Розробка кадрової стратегії має ґрунтуватися на ряді припущень, серед яких найважливішими є такі: ставлення до працівників як до важливого елементу активів організації, підкреслення впливу навколишнього середовища про практику, пов'язану з наймом співробітників, зосереджуючись на довгостроковій та проактивній діяльності, передбачаючи майбутні загрози, беручи до уваги внесок усіх працівників у виконання завдань організації та наголошуючи на важливості розвитку та постійних змін [9].

Фундаментальною особливістю управління персоналом є те, що політику та практику слід розглядати та розвивати відповідно до інтересів людей, а не лише для економічних потреб бізнесу.

Розвиток системи управління персоналом є однією із складових менеджменту організації в цілому, а також є одним із найважливіших елементів забезпечення ефективності функціонування підприємства. Саме кадри формують культуру організації, яка в свою чергу є основним джерелом конкурентних переваг. Розуміння, діагностика та проведення різноманітних заходів із втручання для зміни клімату в колективі може вплинути на продуктивність праці та на загальну ефективність організації.

Розвиток компанії можна пов'язати із аналізом та діагностикою певних факторів, які визначають її ефективність, і допомагають здійснити реалізацію програм з підвищення цієї ефективності.

Оскільки дослідження впливу системи управління персоналу проводилося на основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища LPP S. A., слід зазначити, що LPP надає виняткового значення кадровому потенціалу та готова інвестувати чималі кошти в його розвиток. Можна сказати, що людина – це найцінніший актив та найголовніший фактор в організаційній діяльності підприємства, який є двигуном розвитку організації та запорукою конкурентоспроможності. Так, у таблиці 1 наведено дані, що у 2022 році в середньому на кожного працівника LPP Group було виділено 4,5 днів для навчання.

Протягом усього періоду своєї діяльності в LPP S. A. були вироблені принципи, які об'єднують персонал, а саме відповідальність, відкритість і повага до інших, а також творче та неформальне робоче середовище. Організація намагається поєднувати унікальні навички співробітників, можливості професійного розвитку і спільну пристрасть до моди, щоб створити сильну та згуртовану команду.

Так, було впроваджено сучасну платформу LMS (Learning management system) – тобто систему управління навчанням, яка підтримує створення контенту для навчання, підвищено зарплати в штаб-квартирі LPP та проведено найбільшу в історії компанії кількість внутрішніх рекрутингів, тобто чітко прослідковується вертикальне та горизонтальне просування.

Щоб показати, яким роботодавцем є LPP і які можливості для розвитку пропонує компанія, роками проводиться робота з брендингу роботодавця, у співпраці, наприклад, з університетами мистецтв і технічного профілю. Після етапу численних обмежень, пов'язаних з пандемією, поступово здійснюється повернення до організації днів відкритих дверей та майстер-класів у стаціонарній формі. Також організовуються спеціальні конкурси для брендів, нагородами яких є можливість стажування, і компанія тестує рішення, які дозволяють людям подавати заявки на творчі посади без необхідності надсилати резюме, але які зосереджуються на портфоліо. Завдяки цьому не тільки професіонали з освітою, а й люди з великим потенціалом, досвідом чи просто талантом мають шанс реалізувати свої професійні мрії.

LPP S. A. вибудовує цінність компанії в першу чергу на основі професіоналізму своїх працівників, які мають прагнення бути фахівцями своєї справи, і прагне забезпечувати взаємодію із стейкхолдерами та співробітниками згідно законодавства із врахуванням усіх особливостей. Приділяється особлива увага створенню атмосфери відкритого спілкування та відсутності дискримінації.

Аналізуючи діяльність компанії та зібрану інформацію, можна зробити висновки, що основними цінностями LPP S. A. є професіоналізм співробітників, робота в команді, дотримання законодавства та Кодексу поведінки, а також повага, гідність і рівні можливості у всіх працівників.

Було також виявлено, що Індекс задоволеності учасників діяльності з розвитку в центральному офісі LPP: NPS (Net Promoter Score) становить 42%, що на 4% вище порівняно з попереднім звітним роком.

Таблиця 1 – Кількість днів навчання протягом року на одного працівника за структурою зайнятості

Показник	січень 2019-січень 2020		лютий 2020-січень 2021		лютий 2021-січень 2022	
	LPP Group	з них LPP S. A.	LPP Group	з них LPP S. A.	LPP Group	з них LPP S. A.
Середня кількість днів навчання на одного працівника	4.2	13.0	3.2	7.4	4.5	18.4
Загальна кількість днів навчання	98,226	36,800	70,958	18,752	142,564	50,435

Джерело: звітність підприємства

У цілому, компанія активно застосовує у своїй діяльності персонал-технології на всіх етапах управління кадрами, починаючи з етапу підбору та найму персоналу (рис. 3).

Слід зауважити, що, останнім часом на підприємстві популярності набуває така технологія, як прелімінаринг, суть якого полягає в залучені молодих спеціалістів та студентів, оскільки, компанія веде активну співпрацю із закладами освіти, учні та студенти яких можуть стати членами колективу компанії в майбутньому, однак, найпоширенішого застосування на підприємстві набув саме рекрутинг. Також, задля збереження кваліфікованих співробітників та зменшення рівня плинності кадрів, компанія активно використовує персонал-технології, які сприяють підвищенню рівня мотивації персоналу та їх кваліфікації, організації трудових відносин в колективі та створенні умов для соціального та кар'єрного розвитку.

Загалом, головною метою внутрішнього маркетингу є формування кожного співробітника як «ходячої реклами», який максимально зацікавлений в задоволенні потреб споживачів. Для цього всередині організації повинно бути створене сприятливе середовище для розвитку співробітників. Так, масштаби навчання у 2021/22 звітному році склали:

– 18,4 – середня кількість годин навчання на одного працівника в LPP S.A., і 4,5% у всій LPP Group;

– лише в центральному штабі 3701 особа пройшла навчальні курси та семінари;

– було інвестовано більше 4 млн. злотих у розвиток співробітників LPP з центрального офісу (в середньому 1471 злотий на одного працівника);

– забезпечено 50% співфінансування аспірантури для 35 співробітників;

– впроваджено сучасну платформу LMS, яка підтримує участь багатьох спеціалістів у створенні навчального контенту. Це, у свою чергу, дозволить ширше ділитися знаннями всередині організації. В результаті таких дій у сфері електронного навчання співробітники пройшли 55 тис. навчальних годин.

Слід зауважити, що LPP вважається однією із прогресивніших компаній не тільки на території Польщі, а й усієї Європи, саме тому, як і більшість організацій, компанія гостро ставить питання системного управління та активно впроваджує в свою діяльність автоматизовані системи. Достатньо великі кошти вкладаються у сучасні механізми управління організацією.

Так, у розподільчому центрі у Бжесті Куявському було впроваджено BMS (система управління будівлею), що дозволяє інтегрувати автоматизацію, елементи моніторингу роботи обладнання та енергоспоживання, а також технічні установки об'єкта. Менеджери цілком усвідомлюють широкий вплив та глибокі наслідки інформаційних технологій, а також те, як їх використовувати для створення сильних та стійких конкурентних переваг. Обмін та спільне використання інформації на основі інформаційної мережі підвищує гнучкість та ефективність організаційної діяльності. Різні види діяльності в організації проявляються в логістиці, русі капіталу, транзакціях та інформації.

Можна сказати, що LPP S. A. У своїй практиці використовує багатоланкову технологію в управлінні кадрами, у якій прийняття управлінських рішень здійснюється на кожному етапі трудової діяльності працівника на підприємстві (наймання, навчання, адаптація, безпосередня праця тощо) із властивими характеристиками, відповідними завданнями та методи управлінського впливу. Посередницькі технології використовуються під час взаємодії кадрової служби з керівниками структурних підрозділів підприємства щодо реалізації кадрової політики, підбору персоналу, його оцінки тощо. Індивідуальні технології значною мірою орієнтовані на управління поведінкою людей під час трудової діяльності і спираються на використання методів мотивації праці, соціальної психології і, перш за все, методів регуляції міжособистісних стосунків.

Арсенал використовуваних засобів (методи, способи роботи з персоналом, виражені в різних організаційних формах) досить різноманітний, а саме:

– кадрове планування;

– управління змінами;

– оптимізація чисельності та структури персоналу, регулювання руху робочої сили;

– управління витратами на персонал як засіб впливу на розвиток трудового потенціалу працівника;

– управління навантаженням, оптимізація структури робочого часу;

– оцінювання та контроль діяльності;

– політика оплати праці, її високі результати; надання соціальних послуг як засіб мотивації та стабілізації колективу;

– управління навантаженням, оптимізація структури робочого часу;

– оцінювання та контроль діяльності;

– політика оплати праці, її високі результати; надання соціальних послуг як засіб мотивації та стабілізації колективу;

– соціально-психологічні методи (методи усунення конфліктних ситуацій, забезпечення взаємодії та ін.);

– формування корпоративної культури.

Одні з цих заходів носять організаційний характер (кадрове планування, організація праці), інші пов'язані з впливом на працівника з метою зміни його мотивації, поведінки, мобілізації його внутрішніх можливостей (система винагороди, оцінка, сумісність тощо).

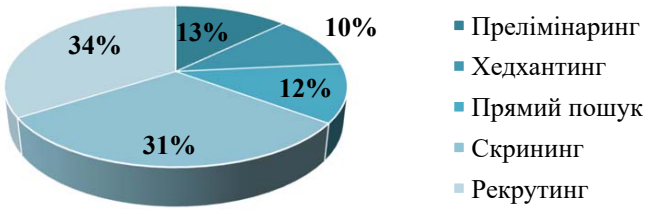

Рисунок 3 – Використання LPP S. A. різних методів підбору персоналу

Висновки. Аналіз наукових джерел дає можливість зробити висновок, що систему управління людськими ресурсами можна розробити як безперебійний процес, що направлений на залучення високо кваліфікованих працівників і закріплення їх в організації, що дасть змогу підвищити кінцеві результати компанії. Успішність менеджменту персоналу визначається саме ефективністю залучення та використання трудових ресурсів для втілення поставлених мети та цілей у взаємозв'язку із стратегічними установками. Так, в межах стратегічного менеджменту з'являється потреба для внесення змін у моделі управління людськими ресурсами підприємства на основі власної організаційної культури, філософії та установок.

В умовах сучасного функціонування компаній спостерігається суттєва зміна парадигми управління, квінтесенцією якої є персонал організації. На даний момент саме кадри вважаються основним ресурсом підприємства, який забезпечує його конкурентоспроможне існування.

Для налагодженої роботи підприємства варто постійно вдосконалювати систему менеджменту компанії. Управління кадрами – це система взаємопов'язаних та взаємозалежних показників, організаційних та економічних заходів, які забезпечують конкурентне функціонування та розвиток, а також створення умов для ефективного залучення потенціалу робочої сили.

Бібліографічний список:

1. Волянська-Савчук Л. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах, *Економіка і організація управління.* 2019. № 1. URL: https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/7063 (дата звернення: 16.02.2023).

2. Дубініна Я. П. Основи кадрового менеджменту. 2017. URL: http://semestr.com.ua/book_102.html (дата звернення: 16.02.2023).

3. Третяк О.П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України.* 2014. URL: http://elar.khmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/6550 (дата звернення: 17.02.2023).

4. Boxall, P. F. (2007) The goals of HRM, in (eds) P Boxall, J Purcell and P Wright, Oxford Handbook of Human Resource Management, Oxford, Oxford University Press, pp 48–67. URL: https://www.academia.edu/11672915/The_Oxford_Handbook_of_Human_Resource_Management (дата звернення: 17.02.2023).

5. Guest, D. E. (1987) Human resource management and industrial relations, *Journal of Management Studies*, 24 (5), pp. 503–521. URL: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00460.x (дата звернення: 15.02.2023).

6. Katou, A. A. (2012). Investigating reverse causality between human resource management policies and organizational performance in small firms. *Management Research Review,* 35(2). URL: https://ideas.repec.org/a/eme/mrrpps/v35y2012i2p134-156.html (дата звернення: 15.02.2023).

7. Osterby, B and Coster, C (1992) Human resource development – a sticky label, Training and Development, April, pp. 31–32. URL: https://www.jstor.org/action/doBasicSearch?Query=Osterby&so=new (дата звернення: 15.02.2023).

8. Pocztowski, A. (2003). Zarządzanie zasobami ludzkimi. Warszawa: PWE. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/229242104.pdf (дата звернення: 18.02.2023).

9. Rostkowski, T. (2005). Strategia personalna. In T. Rostkowski (ed.), Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi. Warszawa: Difin. URL: https://docplayer.pl/4634193-Strategia-personalna-przedsiebiorstwa-dr-tomasz-rostkowski-katedra-rozwoju-kapitalu-ludzkiego.html (дата звернення: 18.02.2023).

10. Storey, J (2007) What is human resource management? in (ed), J Storey, Human Resource Management: A critical text, 3rd edn, London, Thompson Learning, pp. 3–19. URL: https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/017084069601700115 (дата звернення: 18.02.2023).

11. Szczepańska, K., & Kosiorek, D. (2015). Badanie kultury organizacyjnej. In E. Skrzypek, A. Piasecka, A. Kowalska (eds.), Jakość w zarządzaniu organizacją. Lublin: Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej. URL: https://bazekon.uek.krakow.pl/rekord/171489613 (дата звернення: 18.02.2023).

References:

1. Volyans′ka-Savchuk, L. V. (2019) Vykorystannya innovatsiynykh personal-tekhnolohiy v upravlinni personalom na pidpryyemstvakh [The use of innovative personnel technologies in personnel management at enterprises]. *Ekonomika i orhanizatsiya upravlinnya.* Vol. 1. Available at: https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/7063 (accessed 16 February 2023).

2. Dubinina, Ya. P. (2017). Osnovy kadrovoho menedzhmentu [Basics of personnel management]. Available at: http://semestr.com.ua/book_102.html (accessed 16 February 2023).

3. Tretyak, O. P. (2014) Suchasni personal-tekhnolohiyi u systemi upravlinnya personalom na pidpryyemstvi [Modern personnel technologies in the personnel management system at the enterprise]. *Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny*. Available at: http://elar.khmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/6550 (accessed 17 February 2023).

4. Boxall, P. F. (2007) The goals of HRM, in (eds) P Boxall, J Purcell and P Wright, Oxford Handbook of Human Resource Management, Oxford, Oxford University Press, pp. 48–67. Available at: https://www.academia.edu/11672915/The_Oxford_Handbook_of_Human_Resource_Management (accessed 17 February 2023).

5. Guest, D. E. (1987) Human resource management and industrial relations, *Journal of Management Studies*, 24 (5), pp. 503–521. Available at: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00460.x (accessed 15 February 2023).

6. Katou, A. A. (2012). Investigating reverse causality between human resource management policies and organizational performance in small firms. *Management Research Review,* 35(2). Available at: https://ideas.repec.org/a/eme/mrrpps/v35y2012i2p134-156.html (accessed 15 February 2023).

7. Osterby, B. and Coster, C. (1992) Human resource development – a sticky label, Training and Development, April, pp. 31–32. Available at: https://www.jstor.org/action/doBasicSearch?Query=Osterby&so=new (accessed 15 February 2023).

8. Pocztowski, A. (2003). Zarządzanie zasobami ludzkimi. Warszawa: PWE. Available at: https://core.ac.uk/download/pdf/229242104.pdf (accessed 18 February 2023).

9. Rostkowski, T. (2005). Strategia personalna. In T. Rostkowski (ed.), Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi. Warszawa: Difin. Available at: https://docplayer.pl/4634193-Strategia-personalna-przedsiebiorstwa-dr-tomasz-rostkowski-katedra-rozwoju-kapitalu-ludzkiego.html (accessed 18 February 2023).

10. 10. Storey, J (2007) What is human resource management? in (ed), J Storey, Human Resource Management: A critical text, 3rd edn, London, Thompson Learning, pp. 3–19. Available at: https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/017084069601700115 (accessed 18 February 2023).

11. 11. Szczepańska, K., & Kosiorek, D. (2015). Badanie kultury organizacyjnej. In E. Skrzypek, A. Piasecka, A. Kowalska (eds.), Jakość w zarządzaniu organizacją. Lublin: Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej. Available at: https://bazekon.uek.krakow.pl/rekord/171489613 (accessed 18 February 2023).

Стаття надійшла до редакції 26.02.2023

УДК 657.3:334.7.012.61
DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-4

Замазій О.В.
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри обліку, аудиту та оподаткування
Хмельницького національного університету
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7537-9025
Oksana Zamazii
Khmelnytsky National University

АСПЕКТИ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИНКОВОЮ ВАРТІСТЮ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

ASPECTS OF ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT FOR MANAGEMENT OF THE MARKET PARTY OF SUBJECTS OF GOVERNMENT

Анотація. *Досліджено поділ суб'єктів господарювання в Україні згідно чинного законодавства. Доведено, що трансформація законодавства та його поділ на облікове і податкове допускає використання таких категорій як «підприємство» та «суб'єкт підприємництва» у якості тотожних понять у рамках управління. Проте при обрахунку ринкової вартості суб'єкта господарювання категорійний апарат теорії управління, опираючись на базу аналізу – дані фінансового обліку, зазнає певних проблем. Вузькі місця при формування стратегії управління вартістю, зокрема, бізнесу, як виду підприємницької діяльності, виникають через специфічність, унікальність його діяльності, з одного боку, та відсутністю співставних облік ових даних у разі аналізу суб'єктів- підприємництва – фізичних осіб, з іншого. Тому при формуванні рівневої структури факторів формування вартості одиниці господарювання необхідно враховувати і поділ суб'єктів господарювання згідно чинного законодавства.*

Ключові слова: *підприємство, суб'єкт підприємництва, ринкова вартість підприємства, фінансова звітність, бухгалтерський облік.*

Abstract. *The article explores the types of enterprises and entrepreneurship in Ukraine. Such separation was carried out in accordance with the current legislation. It is proved that the constant change in the country's legislation leads to some inconsistencies in the accounting and tax aspects. This situation makes it possible to use such categories as "enterprise" and "subject of entrepreneurial activity" as identical concepts within the framework of management. Accounting data is the basis for calculating the market value of an economic entity. This is problem. Since entrepreneurial activity is a specific, unique activity. This complicates the unification of the methodology for calculating the value of the enterprise. This situation arises even at the stage of determining the main factors affecting the calculation of the value of an enterprise or entrepreneurship. The process of determining the cost factors of an enterprise includes the following stages: recognition, establishment of priorities, and institutionalization. The scheme of cost parameters must be drawn up at the recognition stage. It will show the systematic connection of enterprise elements with the value creation process. The establishment of priorities presupposes the definition of cost factors that have the greatest impact on cost. The stage of institutionalization is based on the determination of cost factors in the legislative system of the country. Certain principles are formed based on this division into stages of cost factors. First, the factors that form the value of the enterprise must be directly related to the creation of value at all levels of the enterprise (at all levels of the organizational structure). Secondly, it is necessary to take into account not only financial factors, but also operational ones. Thirdly, the factors that form the value of the enterprise should reflect both current activity and long-term growth prospects. Such a level structure in the formation of key factors allows to determine the real amount of the value of the enterprise or entrepreneurship as accurately as possible.*

Keywords: *enterprise, entrepreneurship, market value of the enterprise, financial reporting, accounting.*

Постановка проблеми. За сучасних умов господарювання, що характеризуються загостренням конкурентної боротьби між товаровиробниками, питання визначення реальної ринкової вартості підприємства повинно займати провідне місце у його менеджменті. Вартість підприємства виступає не лише комплексним критерієм, що відображає сукупну характеристику фінансових показників діяльності підприємства, але й свідчить про нарощення обсягів виробництва і посилення конкурентних позицій підприємства на ринку. Визначення ринкової вартості підприємства особливо актуальним є для суб'єктів малого і середнього бізнесу, що може слугувати вагомим чинником у залученні коштів для розширення і нарощення своїх потужностей шляхом як вітчизняних, так і іноземних інвестицій. З іншого боку, максимізація ринкової вартості можлива за умови всебічного визначення і повного врахування основних факторів впливу(формування) вартості будь-якого суб'єкта господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемі формування ринкової вартості присвячена низка напрацювань від класиків економічної думки (А. Сміт, Д. Рікардо, К. Маркс, А. Маршалл, Й. Шумпетер, Дж. М. Кейнс, П. Самуельсон), що займалися дослідженням різних концепцій вартості товару, до адаптації даних напрацювань у дослідженні вартості підприємства (М. Блауг, Т. Коуленд, В. Майєр Маршалл, П. Мілгром, Ф. Пратт) [1]. Серед вітчизняних економістів слід відмітити роботи Т. Момот, О. Мендрула, О. Терещенко та ін., що здебільшого акцентують увагу на методологічних аспектах формування фінансових потоків у визначенні вартості бізнесу [2; 3; 4]. Проте, як свідчить аналіз ринкової діяльності вітчизняних підприємств, незважаючи на розуміння важливості

© Замазій О.В., 2023

проблеми підвищення ринкової вартості підприємства для підвищення ефективності використання фінансових ресурсів та посилення конкурентоспроможності (П. Біленький, З. Варналій, Л. Воротіно, М. Долішній, М. Козоріз, С. Реверчук), у вітчизняного менеджменту ще не склалося чіткого розуміння ролі оціночної діяльності в системі управління фінансами підприємства та врахування розміру впливу чинників на величину вартості різних об'єктів власності [5].

Тому **метою статті** є дослідження факторів впливу на величину вартості суб'єкта господарювання залежно від його виду та масштабу діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Процес реформування відносин власності, що є перманентним в будь-якій країні, передбачає розподіл функцій володіння і управління окремими суб'єктами господарювання. Власники бізнесу (здебільшого фізичні особи) відходять від оперативного управління. Це пов'язано, з одного боку, із диверсифікацію власних заощаджень з метою мінімізації ризику їх повної втрати, так і, з іншого боку, з бажанням примножити свої базові активи шляхом інвестування у інші види діяльності. За таких умов на перший план виходить не стільки бажання власників отримувати високу заробітну плату, скільки нарощення ринкової вартості активів, що їм належать.

Здатність власників капіталу самостійно, ініціативно, систематично, на власний ризик діяти з метою досягнення економічних результатів (одержання прибутку) характеризується як підприємливість, а вид діяльності як підприємництво. Саме підприємництво наглядно відображає відносини, що склалися в суспільстві, між різними елементами ринку – власниками капіталу (виробниками) і споживачами; між формами власності та засобами і предметами виробництва. Таким чином, під підприємництвом розуміють господарську діяльність, що здійснюється для досягнення економічних і соціальних результатів, що проявляються у одержанні прибутку. Суб'єктів підприємництва вважать підприємцями, що, здебільшого, на ринку країни представлені малими та середніми підприємствами. Проте слід зазначити, що в Україні відбувається термінологічна плутанина між категоріями «підприємства» та «суб'єктами підприємництва», що здебільшого спричинена зміною законодавства країни.

Хронологія за останні 10 років у законодавстві України наступна. Так, 19 квітня 2012 року на зміну Закону № 2063 «Про державну підтримку малого підприємництва», що визначав правові засади державної підтримки суб'єктів малого підприємництва, прийшов Закон № 4618 «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні». Окрім того, що даний Закон № 4618 здебільшого визначає коло осіб, які є суб'єктами малого підприємництва, та окреслює суб'єктів господарювання, які не можуть претендувати на державну підтримку, згідно з п. 2 ч. 1 ст. 4 даного закону одним з основних напрямів державної політики у сфері розвитку малого і середнього підприємництва в Україні було впровадження спрощеної системи оподаткування, обліку та звітності для суб'єктів малого підприємництва, що відповідають критеріям, установленим податковим законодавством [6]. Більш детальна класифікація суб'єктів малого, середнього та великого підприємництва була запропонована у ч. 3 ст. 55 Господарського кодексу України, що об'єднала в собі визначення суб'єктів малого підприємництва, яке раніше існувало у ст. 1 Закону № 2063, із колишньою класифікацією підприємств на малі, середні та великі з ч. 7 ст. 63 даного Кодексу [7].

Проте, на сьогодні останню норму з Господарського кодексу виключено, залишивши її при цьому у Законі України Про Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні. Це призвело до зникнення з вітчизняного правового поля визначень малого, середнього та великого підприємства, якими продовжують оперувати інші законодавчі акти, зокрема, Податковий кодекс України.

Розподіл між даними категоріями підприємств відбувається на базі середньої кількості працюючих та суми доходу в євро, визначену за середньорічним курсом НБУ.

Згідно ч. 2 ст. 2 Закону № 996 великими є підприємства, балансова вартість активів яких складає понад 20 мільйонів євро; чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – понад 40 мільйонів євро; а середня кількість працівників – понад 250 осіб. Середніми є підприємства, відповідно балансова вартість активів яких – до 20 мільйонів євро включно; чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – до 40 мільйонів євро включно; середня кількість працівників – до 250 осіб включно. При чому балансова вартість активів малих складає до 4 мільйонів євро включно; чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – до 8 мільйонів євро включно; а середня кількість працівників – до 50 осіб включно [8].

Господарський Кодекс України (ст. 55) регулює поняття суб'єктів господарювання. Залежно від кількості працюючих та доходів від будь-якої діяльності за рік виокремлюються суб'єкти великого, середнього та малого підприємництва, у тому числі і мікропідприємництва.

Суб'єктами мікропідприємництва є, в першу чергу, фізичні особи. Вони повинні бути зареєстровані в установленому законом порядку як фізичні особи – підприємці. При чому необхідно дотримуватися і наступних критеріїв: середньої кількості працівників за звітний період (календарний рік) не більше 10 осіб та річного доходу від будь-якої діяльності не більше 2 мільйонів євро, за середньорічним курсом Національного банку України.

До суб'єктів мікропідприємництва можуть відноситись і юридичні особи будь-якої організаційно-правової форми та форми власності. При цьому середня кількість їх працівників за звітний період (календарний рік) не повинна перевищувати 10 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не більше 2 мільйонів євро, за середньорічним курсом Національного банку України.

Відповідно суб'єктами малого підприємництва це і фізичні особи, зареєстровані в установленому законом порядку як фізичні особи – підприємці, і юридичні особи із середньою кількістю працівників за звітний період (календарний рік) не більше 50 осіб та річним доходом від будь-якої діяльності не більше 10 мільйонів євро, за середньорічним курсом Національного банку України.

Суб'єктами великого підприємництва є лише юридичні особи, із середньою кількістю працівників за звітний період (календарний рік) не більше 250 осіб

та річним доходом від будь-якої діяльності не більше 50 мільйонів євро, за середньорічним курсом Національного банку України (табл. 1) [6; 7; 8].

Вочевидь, такий поділ суб'єктів господарювання у країні, а особливо включення до суб'єктів підприємництва і юридичних осіб з не значними відхиленнями у критеріях призводить до підміни у визначеннях, та допускає оперування даними категоріями як синонімами, особливо на теренах економічної думки. А активи, що задіяні як у власному (малому та середньому бізнесі), так фінанси достатньо великих і потужних підприємств потребують відповідного інструментарію управління. Отже, видається доцільним вважати, що в рамках теорії управління підприємством та в практичних рекомендаціях щодо управління вартістю будь-якого суб'єкта господарювання, управління вартістю такого суб'єкта необхідно починати із визначення стратегічних цілей і розробки системи показників, що забезпечує керівників релевантною інформацією про результати роботи їх менеджерів.

Проте, видається доцільним зауважити, що побудова сучасної системи показників базується на стандартних схемах фінансового аналізу. Ефективність же управління вартістю підприємництва досягатиметься при використанні відповідних методів та прийомів, що враховують ключові фактори вартості. Такими доцільно вважати ті фактори, які підлягають визначенню та корегуванню менеджментом підприємства та спричиняють максимальний вплив на зміни вартості підприємства. Управління вартістю бізнесу, вартістю про який видається доцільним говорити, при означені вартості суб'єкта підприємництва, що може бути і фізичною особою, вочевидь, вимагатимуть особливих підходів у формуванні стратегії оцінки такого роду діяльності із врахуванням кожного конкретного випадку, виду діяльності. Тому, розглянемо безпосередньо фактори вартості як підприємства, так і підприємництва. Визначимо, які із загальноприйнятих факторів у вартості суб'єкта господарювання, яким чином впливають безпосередньо на його кінцеву вартість.

Фактори вартості підприємства це – умови, причини, параметри, показники, які спричиняють вплив на процес утворення вартості підприємства і результат даного процесу (прибутковість підприємства, можливі ризики, доходи і витрати власника, інвестора).

Система факторів вартості на великих підприємствах може містити велику кількість факторів, управління якими потребує значних матеріальних витрат. Тому при визначенні вартості підприємства доцільно враховувати ключові фактори вартості, 20% яких за «принципом Парето» формує 80% вартості. Існую безліч класифікацій даних факторів на внутрішні(зростання продажів, чистого прибутку та окремих статей звіту про фінансові результати, балансу) та зовнішні (рівень фінансових, виробничих, маркетингових та інших видів ризиків, рівень попиту на продукцію підприємства, політичні чинники, конкуренція тощо), фінансові (обсяг продажів, собівартість, розмір дебіторської заборгованості, запасів та інші чинники) та нефінансові (ділова репутація, наявність торгової марки, кваліфікація персоналу тощо) тощо. Проте у разі визначення вартості підприємства їх склад формується індивідуально для кожного господарюючого суб'єкта, при цьому розрахунок впливу кожного з них проводиться в комплексі один з одним, враховуючи їх взаємозв'язок і взаємозалежність. Проблема криється у тому, що складанню об'єктивної основи управління вартістю підприємства заважають труднощі у визначенні співпідпорядкованості всіх обраних для окремого суб'єкта господарювання ключових факторів вартості. Тому виявлення і вимір ступеня їх зміни і впливу на вартість вимагає ретельної і ґрунтовної обробки усіх вартісних(числових) даних. І якщо для юридичних осіб різної форми господарювання таку систему факторів видається доцільним уніфікувати залежно від виду діяльності, наприклад, базою при цьому вважаючи дані фінансового обліку і звітності, що є уніфікованою. Для суб'єктів господарювання, що здійснюють свою діяльність у формі підприємництва, така задача ускладняється, що обумовлене, в першу чергу, специфікою і унікальністю кожного виду діяльності.

Процес визначення факторів вартості Т. Коупленд поділяє на три стадії: розпізнавання, встановлення пріоритетів та інституціоналізація. На стадії розпізнавання необхідно скласти схему параметрів вартості,

Таблиця 1 – Види підприємств і підприємництва в Україні

Категорія Підприємства (Закон України № 996-XIV)	**Критерії оцінки за рік, що передує звітному**		
	Балансова вартість активів, євро*	**Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), євро***	**Середня кількість працівників, осіб**
Мікропідприємства	До 350 тис	До 700 тис	10
Малі	До 4 млн	До 8 млн	До 50
Середні	До 20 млн	До 40 млн	До 250
Великі	Понад 20 млн	Понад 40 млн	Понад 250
Категорія Підприємництва(ГКУ)		**Річний дохід від будь-якої діяльності**	**Середня кількість працівників, осіб**
Мікропідприємства		До 2 млн	До 10
Малі		До 10 млн	До 50
Середні		Інші суб'єкти господарювання належать до суб'єктів середнього підприємництва.	
Велике		Понад 50 млн	Понад 250
* Згідно офіційного курсу гривні до іноземної валюти (середній за період), на підставі чинного курсу НБУ			

які виявлять систематичний зв'язок елементів підприємства з процесом створення вартості, а потім звести її в єдину схему. Встановлення пріоритетів передбачає визначення факторів вартості, які максимально впливають на вартість. Стадія інституціоналізації заснована на застосуванні факторів вартості у системі визначення вартості [9, с. 115–120].

Правильне визначення факторів вартості, за Т. Коуплендом, вимагає дотримання трьох принципів [9, с. 115].

По-перше, фактори вартості мають бути безпосередньо пов'язані із створенням вартості на всіх рівнях підприємства (всіх ланках організаційної структури). Даний принцип включає в себе єдність мети – зростання вартості підприємства для всіх працівників підприємства, як для керівників, так і для рядових співробітників.

По-друге, необхідно враховувати не лише фінансової фактори, але й операційні. Адже відомо, що фінансові фактори, здебільшого, базуються на фінансових показниках, які відображають результати ефективності діяльності за минулі періоди. Вони допомагають проведенню зовнішніх порівнянь відповідних показників середньогалузевих значень або значень з аналогічними підприємствами, не розкриваючи при цьому для аналізу шляхи досягнення даних результатів. Фактори, що проявляються в операційній формі, більш складні і всеосяжні і націлені на майбутні фінансові результати. Нефінансові показники – це довгострокові показники, які дають результати не відразу, а тільки після завершення певного періоду діяльності підприємства. Нефінансові показники носять описовий характер, характеризують процеси функціонування і безпосередньо не впливають на формування вартості. Проте вони характеризують підприємство і дають основу для розрахунку фінансових показників. Тому, фінансові та нефінансові показники необхідно використовувати в сукупності один з одним.

По-третє, фактори вартості повинні відображати як поточну діяльність, так і довгострокові перспективи зростання. Це можуть бути такі фактори, як терміни впровадження нового виробничого процесу., розвиток НДДКР, частка на ринку, оновлення автопарку, розширення скорочення активів

Опираючись на напрацювання в даній галузі сучасних економістів, погоджуємось з тим твердженням, що пріоритети і ключові фактори у визначенні вартості суб'єкта господарювання мають рівневу структуру [8]. Вважаємо доцільним дане твердження адаптувати до реалій українського бізнесу, погодивши процеси вибору факторів із реальними звітними даними суб'єкта господарювання.

Відомо, що у переважній своїй більшості фактори, що визначають вартість суб'єкта підприємництва базуються на аналітичних даних, які формуються у фінансовій звітності підприємства. Адаптуючи положення економічної теорії та управління до реальних даних підприємства – фінансових показників, слід звернути увагу на нормативно-законодавчу базу з бухгалтерського обліку країни.

Формування облікової інформації для прийняття правильних і своєчасних управлінських рішень відбувається у фінансовій звітності. Згідно Закону України Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні та Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» основна діяльність підприємства, як діяльність, яка містить операції, пов`язані з виробництвом або реалізацією продукції (робіт,послуг), та є головною метою створення підприємства. Вона передбачає проведення операційної діяльності. Окрім того Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку(НП(С)БО) № 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» оперує поняттями інвестиційна та фінансова діяльність. Такий підхід дозволяє акумулювати дані, що є вартісним вираженням ключових факторів успіху саме у розрізі даних видів діяльності. На нашу думку, видається припустимим стверджувати, що це є базовим рівнем у визначенні факторів формування вартості суб'єкта господарювання. Проте, достатньо вузьким місцем є непристосованість системи звітності підприємств для того, щоб забезпечувати потрібною інформацією менеджмент підприємства, так би мовити, у чистому вигляді. Розпорошеність аналітичних даних по формах звітності ускладнює їх збирання і обробку. Це потребує розроблення чіткого інструментарію щодо систематизації такої інформації, що могло б бути основою у прийнятті управлінських рішень. І значно ускладнює задачу збору інформації за видами діяльності у випадку аналізу діяльності суб'єкта господарювання. Оскільки законодавчо такого поділу не відбувається.

Оскільки первинні дані, отримані на початкову етапі дають лише загальну картину щодо діяльності підприємства, пропонуємо на другому рівні визначати фактори, що безпосередньо пов'язані із перспективами розвитку основної виробничої діяльності підприємства. Тут необхідна прив'язка до життєвого циклу бізнесу, що передбачає врахування виду стратегії розвитку підприємства. Отримані показники на даному етапі можуть містити певні прогнозні розрахункові моделі, що наближають до визначення реальної вартості підприємства. Цей етап є найбільш прийнятним і для суб'єктів підприємства. Оскільки моделювання дозволяє у рамках стандартної моделі оперувати визначеним та уніфікованим набором факторів, що формують вартість конкретного бізнесу.

На останньому рівні визначення факторів вартості суб'єкта підприємництва відбувається визначення рейтингу їх впливу на величину вартості підприємства. Як свідчить практика, для визначення реальної картини щодо величини вартості підприємства достатньо 5–10 ключових факторів (верхня межа може досягати 20). При цьому необхідно також враховувати і якість фактора – позитивний вплив він спричиняє на формування вартості чи негативний. Такий аналіз можливий лише при більш ретельному і детальному розгляді та вивченню діяльності підприємства,що потребує залучення відповідних експертів з даного питання. Наприклад, бальна оцінка факторів впливу на вартість підприємства дозволить їх ранжувати і виділити серед них ключові. Проте фактори вартості цілковито залежать від якості і кількості наявної інформації: чим більш повна інформація є, тим ранжування факторів за значимістю, що роблять вплив на вартість підприємства сьогодні і в перспективі, буде більш точним.

Висновки. Підводячи підсумки слід зазначити, класифікація типів підприємств згідно чинного законодав-

ства в Україні ускладнює процес управління вартістю підприємства через неможливість уніфікації факторів та чинників формування цієї вартості. Розбіжності у визначенні розміру підприємства, що зазначені у чинному фінансовому і податковому законодавстві в країні призводять до не лише до проблем у звітуванні та оподаткуванні діяльності таких господарських суб'єктів, але й ускладнюють механізм управління їх вартістю через неможливість стандартизації та універсальності такої методики. Опираючись на теорію менеджменту у *встановленні пріоритетів – визначенні факторів*, які чинять найбільш сильний вплив на вартість суб'єкта господарювання доцільно не лише рівневе виокремлення таких факторів, але й врахування виробничо-організаційної структури суб'єкта господарювання (підприємства чи суб'єкта підприємництва).

Бібліографічний список:

1. Маршалл А. А. Принципы экономическиой науки / Пер. с анг. Москва : Изд. группа «Прогресс», 1993. С. 349–358.
2. Терещенко О. А. Дискриминантная модель интегральной оценки финансового положения предприятия. *Вопросы экономики*. 2003. № 7. С. 38–44.
3. Терещенко О. О., Стецько М. В. Управління вартістю підприємства в системі фінансового менеджменту. *Фінанси України.* 2009. № 3. С. 91–99.
4. Мендрул О.Г. Управління вартістю підприємств : монографія. Київ : КНЕУ, 2002. 272 с.
5. Варналій З. С., Серебрянський Д. М. Вплив оподаткування прибутку на економічний розвиток України. *Економіка України.* 2010. № 5. С. 55–69.
6. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні». *Відомості Верховної Ради України*. 2013. № 3, ст. 23) URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text (дата звернення: 14.02.2023).
7. Господарський Кодекс України. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 18, № 19–20, № 21–22. URL: http://zakon2.rada.gov.ua (дата звернення: 14.02.2023).
8. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні». *Відомості Верховної Ради України.* 1999. № 40, ст. 365). URL: https://zakononline.com.ua/documents/show/203480___592417 (дата звернення: 15.02.2023).
9. Коупленд Т., Коллер Т., Муррин Дж. Стоимость компаний: оценка и управление: пер. с англ. Москва : Олимп-Бизнес, 2005. 576 с.

References:

1. Marshall, A. A. (1993) Pryntsypy ékonomycheskyoy nauky [Principles of economic science]: Trans. with Eng. Moscow: Publishing group "Progress". P. 349–358.
2. Tereshchenko, O. A. (2003) Dyskrymynantnaya model′ yntehral′noy otsenky fynansovoho polozhenyya predpryyatyya [Discriminant model of the integral assessment of the financial position of the enterprise]. *Voprosy ekonomyky.* Vol. 7. P. 38–44.
3. Tereshchenko, O. O. and Stetsko, M. V. (2009) Upravlinnya vartistyu pidpryyemstva v systemi finansovoho menedzhmentu [Management enterprise's value in the financial management system]. *Finansy Ukrayiny*. Vol. 3. P. 91–99.
4. Mendrul, O. G. (2002) Upravlinnya vartistyu pidpryyemstv [Management enterprise's value]; Monograph. Kyiv: KNEU. 272 p.
5. Varnalii, Z. S. and Serebryansky, D. M. (2010) Vplyv opodatkuvannya prybutku na ekonomichnyy rozvytok Ukrayiny [The impact of income taxation on the economic development of Ukraine]. *Ekonomika Ukrayiny*. Vol. 5. P. 55–69.
6. Zakon Ukrayiny «Pro rozvytok ta derzhavnu pidtrymku maloho i seredn′oho pidpryyemnytstva v Ukrayini». (2013) [The Law of Ukraine "On the Development and State Support of Small and Medium Enterprises in Ukraine"] *Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrayiny.* Vol. 3, Article 23. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text (accessed 14 February 2023).
7. Hospodars′kyy Kodeks Ukrayiny (2003) [Economic Code of Ukraine] *Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrayiny.* Vol. 18. Vol. 19–20, Vol. 21–22. Available at: http://zakon2.rada.gov.ua (accessed 14 February 2023).
8. Zakon Ukrayiny «Pro bukhhalters′kyy oblik ta finansovu zvitnist′ v Ukrayini» (1999) [Law of Ukraine On Accounting and Financial Reporting in Ukraine]. *Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrayiny.* Vol. 40, Article 365. Available at: https://zakononline.com.ua/documents/show/203480___592417 (accessed 15 February 2023).
9. Copeland, T., Koller, T. and Murryn J. (2005) Stoymost′ kompanyy: otsenka y upravlenye [Cost of companies: assessment and management]: trans. with English. Moscow: Olymp-Business. 576 p.

Стаття надійшла до редакції 23.02.2023

УДК 339.138
DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-5

Заячковська Г.А.
доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри маркетингу та менеджменту
Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8631-7268
Halyna Zaiachkovska
Khmelnytskyi Cooperative Trade and Economic Institute

Семак Б.Б.
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри маркетингу
Львівського торговельно-економічного університету
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2198-3790
Bohdan Semak
Lviv University of Trade and Economics

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ В'ЇЗНОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ

DEVELOPMENT OF A STRATEGIC MARKETING PROGRAM FOR THE GROWTH OF INBOUND TOURISM IN UKRAINE

Анотація. *У статті запропоновано методику розробки стратегічної маркетингової програми розвитку в'їзного туризму в Україні, яка сприяє координації стратегій органів державного управління на макро- і мезорівнях та підприємств туристичної індустрії. Обґрунтовано найбільш доцільні розділи у її загальній структурі, а саме: визначення економічних, маркетингових, соціальних та екологічних цілей; встановлення базису розробки програми на основі нормативно-правових актів, які визначають розвиток туризму у країні; оцінювання факторів маркетингового середовища; діагностика туристично-рекреаційних ресурсів та оцінка можливостей розвитку видів туризму; розробка стратегії маркетингу та заходів її реалізації; організація інституційного забезпечення для координації дій органів державного управління; визначення джерел формування бюджету та його розміру; моніторинг показників виконання програми.*

Ключові слова: *в'їзний туризм, стратегічна маркетингова програма, макрорівень, мезорівень, мікрорівень, стратегії маркетингу, координація стратегій маркетингу.*

Abstract. *The article proposes a methodology for developing a strategic marketing program for the development of inbound tourism in Ukraine, which facilitates the coordination of strategies of public authorities at the macro and mesolevels and enterprises of the tourism industry. The most appropriate sections in its general structure are substantiated, namely: defining goals; establishing the basis for program development; assessing marketing environment factors; diagnosing tourist and recreational resources and assessing opportunities for the development of tourism types; developing a marketing strategy and measures for its implementation; organizing institutional support for coordinating the actions of public administration bodies; determining the sources of budget formation and its size; monitoring program performance indicators. The long-term economic, marketing, social and environmental goals of the macro, meso and microlevels are defined, the implementation of which requires the development of marketing strategies for each of them and coordination of their implementation. The regulatory and legal acts that are the basis for the development of a strategic marketing program for the development of inbound tourism are determined. It is substantiated that the development of a strategic marketing program and its implementation require market research and assessment of business environment factors that affect the achievement of the mission and goals of market participants. The factors affecting the attractiveness of the country, its destinations and indicators for their evaluation are defined. A set of measures for the implementation of product, pricing, sales and communication marketing strategies within the framework of the State tourism policy is proposed. It is proved that cooperation between public authorities at all levels and tourism enterprises is the basis for overcoming bottlenecks in institutional and organizational issues. It is established that the task of public administration bodies at the macro level is to coordinate the actions of public administration bodies at the meso level and at the enterprise level, provide them with the necessary marketing information, take measures to support the national tourism image, and promote public-private partnerships. Recommendations on the allocation of financial resources by public authorities at the macro and mesolevels are provided. The components of the system for monitoring the performance of the strategic marketing program for the development of inbound tourism in Ukraine are proposed.*

Keywords: *inbound tourism, strategic marketing, macro level, meso level, micro level, marketing strategies, coordination of marketing strategies.*

Постановка проблеми. Розвиток в'їзного туризму в Україну залежить від ефективної державної політики, важливим завданням якої є покращення співпраці між органами державного управління всіх рівнів та підприємствами туристичної індустрії з метою створення конкурентоспроможного національного туристичного продукту та просування його на світовому туристичному ринку. Кожен рівень державного управління у сфері туризму має свої цілі, виходячи із стратегічних планів розвитку. Розробка маркетингових заходів, спря-

© Заячковська Г.А., Семак Б.Б., 2023

мованих на досягнення поставленої стратегічної мети є однією з ключових проблем, котра потребує вирішення шляхом опрацювання методики розробки стратегічної маркетингової програми розвитку в'їзного туризму та вимагає координації маркетингових стратегій органів державного управління на макро- (Державне агентство розвитку туризму України) і мезорівнях (регіональні та міські департаменти туризму) й підприємств туристичної галузі (мікрорівень).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику дослідження окремих аспектів стратегічного маркетингового планування у сфері туризму відображено в роботах багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених. Зокрема, А. Абухарріс та Л. Раддок розглядають стратегії планування розвитку туризму та моделі планування туристичного маркетингу [1], А. Ештаєв – шляхи використання інноваційних маркетингових стратегій [2]. К. Барроу, П. Барроу та Р. Браун досліджують загальні питання бізнес-планування [3], Ю. Миронов, І. Свидрук, М. Топорницька розглядають процес планування стратегічного маркетингу, при цьому наголошується на ролі стратегічної маркетингової програми підприємства при розробці якісних туристичних продуктів [4]. Н. Корж, Д. Басюк присвятили своє дослідження питанню управління туристичними дестинаціями, зокрема стратегічному плануванню їх розвитку [5]. Н Кукулескі, В. Кукулескі, А. Кукулескі доводять необхідність розробки маркетингової стратегії та стратегічних планів маркетингу як інструменту її реалізації з метою розвитку туристичних дестинацій [6]. М. Мальська у своїй праці розглядає проблему планування діяльності туристичних підприємств, зокрема у сфері маркетингу [7], О. Трохимець та Т. Шелеметьєва досліджують практику стратегічного планування розвитку туризму в регіонах України [8].

Постановка завдання. Метою дослідження є поглиблення методичного підходу до розробки стратегічної маркетингової програми розвитку в'їзного туризму в Україні.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Недостатньо дослідженим залишається питання методики розробки стратегічної маркетингової програми розвитку в'їзного туризму в країну, за допомогою якої відбувається реалізації заходів маркетингу при координації стратегій суб'єктів ринку на макро-, мезо- та мікрорівнях. Це призводить до істотного зниження ефективності маркетингових заходів, спрямованих на зростання міжнародних туристичних прибуттів та надходжень від міжнародного туризму.

Виклад основного матеріалу дослідження. Програма маркетингу – це «система взаємозалежних заходів, що визначають дії суб'єкта ринку на заданий період часу з усіх питань маркетингової діяльності» [9]. Стратегічна маркетингова програма розвитку в'їзного туризму у країні є стратегічним планом послідовних дій макро-, мезо- та мікрорівнів по досягненню поставленої довгострокової мети.

На основі вивчення практики стратегічного маркетингу і менеджменту та у результаті аналізу маркетингових планів розвитку туризму у зарубіжних країнах [10–17], нами запропоновано методику розробки стратегічної маркетингової програми розвитку в'їзного туризму в Україні, відмінною рисою якої є її комплексність:

1. Визначення цілей. Відправною точкою маркетингового планування є формулювання якісних і кількісних цілей туристичної політики органів державного управління на макро- і мезорівнях, які випливають з рівня розвитку туристичної індустрії в країні. Якісні цілі формуються на основі візії – розробляється місія органів державного управління, яка впливає на стратегію і тактику діяльності туристичних підприємств. Кількісні цілі стосуються показників діяльності на світовому туристичному ринку. У результаті аналізу маркетингових планів країн, які розвивають індустрію туризму, нами встановлено такі цілі: економічні, маркетингові, соціальні та екологічні.

З метою з'ясування механізму координації маркетингових програм органів державного управління та підприємств туристичної галузі, визначимо їх довгострокові цілі (табл. 1).

Як видно з таблиці, цілі макро-, мезо- і мікрорівнів співпадають у необхідності координації заходів щодо розробки складових національного туристичного продукту та їх пропозиції на світовому туристичному ринку. Реалізація цілей на всіх рівнях вимагає розробки маркетингових стратегій для кожного з них та координації їх виконання.

2. Встановлення базису розробки програми. Розробка стратегічної маркетингової програми розвитку в'їзного туризму ґрунтується на нормативно-правових актах, які визначають розвиток туризму у країні та діяльність підприємств туристичної галузі. Мінливі умови ринкового середовища і виникнення певних проблем та ризиків, викликають необхідність постійного вдосконалення нормативно-правових актів країни та їх адаптації до міжнародних стандартів.

Базисом для розробки стратегічної маркетингової програми розвитку в'їзного туризму є: Закон України «Про туризм» [18], Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Ліцензійних умов провадження туроператорської діяльності» [19], Стратегія розвитку туризму та курортів до 2026 р. [20], національні стандарти для сфери туризму й ін.

У рамках імплементації Угоди про асоціацію з ЄС у сфері туризму в Україні прийнято Стратегію розвитку туризму та курортів до 2026 року, яка визначає інтегрований підхід до формування і реалізації державної туристичної політики. Цей підхід передбачає поєднання міжгалузевої координації у розвитку туристичної індустрії, міжрегіональної кооперації з метою збалансованого розвитку туристичних регіонів України та створення системи стратегічного планування розвитку різних видів туризму за їх пріоритетністю. Отже, нормативно-правові акти країни регулюють умови діяльності у сфері туризму, є основою для розробки заходів маркетингу та координації діяльності макро-, мезо- і мікрорівнів.

3. Оцінка факторів бізнес середовища. В умовах глобалізації формується складна структура бізнес-середовища, яка включає глобальне, регіональне та національне середовище зарубіжних країн. Розробка стратегічної програми маркетингу та її реалізація потребують проведення маркетингових досліджень та оцінки факторів бізнес-середовища, які впливають на досягнення місії і цілей суб'єктів ринку. Внаслідок дослідження отримують інформацію про умови діяльності в зарубіжних країнах, економічну ситуацію,

Таблиця 1 – Довгострокові цілі суб'єктів туристичного ринку

Цілі	Макрорівень	Мезорівень	Мікрорівень
Економічні	– забезпечення валютних надходжень у бюджет; – надходження податків; – створення сприятливого інвестиційного клімату; – сприяння вибору спеціалізації регіонів у сфері туризму; – розвиток туристичної інфраструктури; – інформаційна та консультаційна підтримка мезо- і макрорівнів	– забезпечення надходжень у місцевий бюджет; – надходження податків; – розвиток туристичної інфраструктури; – вдосконалення регіональної спеціалізації у сфері туризму; – інформаційна та консультаційна підтримка мікрорівня.	– максимізація доходів; – зниження витрат виробництва
Маркетингові	– розробка і просування національного туристичного продукту; – формування позитивного туристичного іміджу країни; – підвищення конкурентоспроможності туристичної галузі країни	– розробка і просування регіонального туристичного продукту; – формування позитивного туристичного іміджу регіону; – підвищення конкурентоспроможності території у сфері туризму	– підвищення конкурентоспроможності; – розробка туристичного продукту; – збільшення частки ринку та обсягу продаж
Соціальні	– якість і безпека туристичних послуг; – створення мережі навчальних закладів для підготовки спеціалістів сфери туризму	– якість і безпека туристичних послуг; – забезпечення підготовки спеціалістів сфери туризму	– якість і безпека туристичних послуг; – підготовка персоналу
Екологічні	– сталий розвиток туризму	– сталий розвиток туризму	– сталий розвиток туризму

Джерело: розроблено авторами

кон'юнктуру ринку, купівельну спроможність населення, модель поведінки споживачів, вимоги до якості туристичних послуг та ін. Результатом є встановлення факторів, що впливають на вибір стратегії стандартизації, яка зумовлює ефект економії на масштабі та відповідає глобальним потребам споживачів туристичних послуг або стратегії диференціації, що викликано національними особливостями країни. Також, маркетингові дослідження сприяють визначенню факторів, які можуть вплинути на вибір і реалізацію тактичних заходів маркетингу.

Наступним кроком є проведення SWOT-аналізу, що дає змогу виявити сильні та слабкі сторони розвитку туризму у країні, ринкові можливості та загрози. У результаті визначають основні проблеми, які потребують вирішення; проводиться оцінка туристичного іміджу країни та її дестинацій; наводяться конкурентні переваги національного туристичного продукту та його складових; ступінь забезпеченості ресурсами; прогнозування результатів діяльності на цільовому ринку; оцінка можливих ризиків; сильні та слабкі сторони діяльності підприємств туристичної індустрії. Аналіз ринкових можливостей є основою для проведення сегментації, вибору цільових ринків та позиціонування.

Інформація, отримана в результаті проведення маркетингових досліджень бізнес-середовища, сприятиме прийняттю ефективних управлінських рішень органів державного управління всіх рівнів та підприємств туристичної індустрії.

4. Оцінка можливостей і туристично-рекреаційних ресурсів. На цьому етапі потрібно визначити фактори, що впливають на привабливість країни, її дестинацій та показники їх оцінки. Насамперед, це стосується рівня та перспектив розвитку туристичної інфраструктури, доцільності розвитку туристичної галузі у певному регіоні, виходячи з її існуючих та потенційних туристично-рекреаційних ресурсів. На нашу думку, оцінка туристичних ресурсів пов'язана з визначенням їх придатності для задоволення потреб людей; транспортного сполучення, наявності закладів розміщення та харчування; розрахунком економічної ефективності від їх використання. Значну увагу слід приділити екологічній складовій – стану навколишнього середовища та впливу на нього розвитку туристичної інфраструктури й антропологічного навантаження на територію.

Оцінка можливостей розвитку в'їзного туризму шляхом визначення привабливості території регіону та існуючих туристично-рекреаційних ресурсів дає змогу визначити складові національного туристичного продукту.

5. Розробка стратегічних маркетингових заходів. Стратегічна орієнтація маркетингової програми розвитку в'їзного туризму потребує розробки комплексу заходів в межах туристичної політики держави із використанням основних технологій та інструментів маркетингу. Нами запропоновано маркетингові заходи відповідно до видів маркетингової стратегії (табл. 2).

Реалізація вищезазначених заходів маркетингу дасть змогу збільшити в'їзний туристичний потік, надходження до бюджету, створити нові робочі місця, матиме синергетичний ефект на розвиток суміжних галузей народного господарства.

6. Організаційне забезпечення. Співпраця органів державного управління всіх рівнів та підприємств туристичної галузі є основою подолання вузьких місць у інституційних та організаційних питаннях. З метою координації їхніх дій необхідно створити інституційну систему з органів управління та установ, які відповідають за реалізацію стратегії маркетингу на всіх рівнях. Спеціально створена група представників органів державного управління та підприємств туристичної галузі повинна займатись розробкою стратегічної мар-

Таблиця 2 – Комплекс заходів для реалізації стратегій маркетингу

Види стратегії	Маркетингові заходи
Товарна стратегія	– розробка актуальних складових національного (регіонального) туристичного продукту; – стимулювання створення регіональних кластерів з єдиною системою якості туристичних послуг; – диверсифікація туристичної пропозиції.
Цінова стратегія	– пропозиція спеціальних тарифів або пакетів послуг.
Стратегія розподілу	– використання різних каналів розподілу.
Стратегія просування	– реклама національного (регіонального) туристичного продукту у масмедіа; – розсилка брошур;
	– співпраця з міжнародними PR-агентствами; – роз'яснювальні програми; – випуск прес-релізів, медіа-комплектів, проведення прес-конференцій, інтерв'ю та виступів;
	– проведення конкурсів та стимулювання продажів.
	– відкриття туристичних представництв країни на основних туристичних ринках;
	– Інтернет-реклама; – відео, подкастинг і vidcasting; – розміщення інформації на спеціалізованих веб-сайтах, проведення мобільної реклами, збільшення каналів доступу до веб-сайтів; – використання соціальних мереж.

Джерело: розроблено авторами

кетингової програми за такими напрямками: підтримка або зміна бренду країни або її дестинацій; просування національного туристичного продукту на цільових ринках за країнами та пріоритетними видами туризму; реалізація тактичних маркетингових заходів на цільових ринках; погодження маркетингових планів розвитку в'їзного туризму макро- і мезорівнів, які включають розвиток державно-приватного партнерства зі стейкхолдерами, створення контенту для туристичних порталів; просування визначних місць регіонів на зарубіжних ринках.

Завданням органів державного управління на макрорівні є координація дій органів державного управління на мезорівні та на рівні підприємств, забезпечення їх необхідною маркетинговою інформацією, проведення заходів з підтримки національного туристичного іміджу, сприяння приватно-державному партнерству. Органи державного управління у сфері туризму в регіонах на основі стратегічної маркетингової програми розвитку туризму розробляють власні маркетингові програми розвитку туризму та співпрацюють з мікрорівнем. Маркетингова стратегія підприємств туристичної індустрії тісно пов'язана із стратегією макро- і мезорівнів, оскільки спрямовує зусилля на реалізацію туристичного продукту, в основі якого лежать складові регіонального туристичного продукту, що є, відповідно, складовими національного туристичного продукту. Реалізація стратегії передбачає взаємовигідне співробітництво в аспекті просування брендів підприємств з брендами регіонів і запуск міжнародної промокампанії на основі державно-приватного партнерства.

7. Бюджет. Ефективна реалізація маркетингових заходів вимагає бюджетних асигнувань. Як свідчить досвід зарубіжних країн, підвищення конкурентоспроможності національного туристичного продукту на світовому ринку може бути досягнуто лише при достатньому виділенні державою бюджетних коштів для його просування. Створення позитивного туристичного іміджу країни є виключно завданням уряду, що підтверджується світовою практикою. Середня сума витрат європейських країн, які мають туристичні ресурси, на просування на світовому ринку становить близько 31,7 млн. євро щорічно [21]. Крім того, серед завдань, які поставила ЮНВТО на найближчі 10 років перед країнами, є обов'язковість вкладення державних коштів в розвиток і просування туризму та туристичної інфраструктури.

Основні рекомендації з розподілу фінансових ресурсів включають в себе наступне:

– орган державної влади на макрорівні займається формуванням річного бюджету на просування разом з мезорівнем, а також перерозподілом коштів, які формуються відповідно до угоди про партнерство зі стейкхолдерами;

– органи державної влади на макро- і мезорівнях проводять розподіл витрат на річне обслуговування веб-сайту країни, її дестинацій та розробку контенту;

– органи державної влади на макро- і мезорівнях розглядають питання про виділення витрат на інтегровані рекламні кампанії дестинацій на нових ринках та використання Інтернет-маркетингу.

8. Моніторинг показників виконання програми. У рамках процесу моніторингу показників необхідно постійно проводити перевірку фактичних результатів до запланованих і їхніх відхилень. Вважаємо, що система моніторингу повинна включати: встановлення чітких графіків представлення доповідей, розробка механізму зворотного зв'язку; отримання інформації про хід роботи, річний звіт; визначення плану дій щодо моніторингу результатів з точки зору коригування фінансових ресурсів, зміни стратегії або маркетингової діяльності. У разі необхідності, проведення маркетингових заходів буде мінятись відповідно до бюджету або будуть вноситись поправки у бюджет з врахуванням нових розробок.

Висновки. Основою для координації маркетингових стратегій органів державного управління всіх рівнів та підприємств туристичної галузі є стратегічна маркетингова програма розвитку в'їзного туризму, яка забезпечує ефективний підхід до реалізації рекомендацій, оскільки зацікавлені сторони зможуть використовувати її в якості основи при плануванні своїх маркетингових стратегій. Подальше дослідження вбачаємо у розробці пропозицій та наданні рекомендацій щодо формування комплексу заходів для реалізації стратегій маркетингу.

Бібліографічний список:

1. Abuharris A., Ruddock L. Tourism marketing planning: strategies for development. *Fraunhofer IRB*. URL: https://www.irbnet.de/daten/iconda/CIB14651.pdf (дата звернення: 08.01.2023).
2. Eshtaev A. Innovative marketing strategy for tourism development. *World Scientific News*. 2017. No. 88(2). P. 58–68.
3. Barrow C., Barrow P., Brown R. The Business Plan Workbook: A Step-By-Step Guide to Creating and Developing a Successful Business. (9th ed.). London : Kogan Page Ltd., 2018. 376 p.
4. Миронов Ю. Б., Свидрук І. І., Топорницька М.Я. Стратегічне маркетингове планування в туризмі. *Науковий вісник НЛТУ України.* 2020. Т. 30. № 1. С. 94–98.
5. Корж Н. В., Басюк Д. І. Управління туристичними дестинаціями: підручник. Вінниця : ПП «ТД Едельвейс і К», 2017. 322 с.
6. Cuculeski N., Cuculeski V., Cuculeski A. The necessity of applying marketing strategies in tourism – the case of Slovenia and Tunisia. *Technics technologies education management.* 2017. Vol. 12. No. 4. P. 254–259.
7. Мальська М. П. Організація та планування діяльності туристичних підприємств. Київ : ЦУЛ, 2019. 248 с.
8. Трохимець О. І., Шелеметьєва Т. В. Практика стратегічного планування в системі управління розвитком туризму в Україні. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 4 (103). С. 70–78.
9. Гребньов М. Г. Словник ключових термінів з дисципліни «Маркетинг». Київ : КНЕУ, 2003. 80 с.
10. Tourism Malaysia marketing plan 2022 2026. *Tourism Malaysia*. URL: https://www.tourism.gov.my/files/uploads/TM_Marketing_Plan_2022_2026.pdf (дата звернення: 08.01.2023).
11. Marketing strategy & tourism plan Macleay Valley Coast 2020 – 2023. *Kempsey Shire Council.* URL: https://www.kempsey.nsw.gov.au/files/sharedassets/public/docs/business/marketing-strategy-and-tourism-plan-2020-2023.pdf (дата звернення: 08.01.2023).
12. Northwest territories tourism. 2022/23 marketing plan. *Government of Northwest Territories. Department of Industry, Tourism and Investment.* URL: https://www.iti.gov.nt.ca/sites/iti/files/NWTT_2022-23_Marketing_Plan_WEB.pdf (дата звернення: 08.01.2023).
13. East African Community Tourism Marketing Strategy 2021-2025. *The East African Community.* URL: http://repository.eac.int/bitstream/handle/11671/24350/EAC%20TOURISM%20MARKETING%20STRATEGY-%20Adopted.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення: 08.01.2023).
14. Vietnam tourism marketing strategy to 2020 & action plan: 2013-2015. *Ministry of culture, sports and tourism. Vietnam national administration of tourism.* URL: https://vietnamtourism.gov.vn/esrt/FileDownload24.pdf (дата звернення: 08.01.2023).
15. National tourism sector strategy (NTSS) 2016-2026. *South African Government.* URL: https://www.gov.za/sites/default/files/gcis_document/201712/national-tourism-sector-strategy-ntss-2016-2026a.pdf (дата звернення: 08.01.2023).
16. ASEAN Tourism Marketing Strategy (ATMS) 2017-2020. *ASEAN.* URL: https://asean.org/wp-content/uploads/2012/05/ASEAN_Tourism_Marketing_Strategy_2017-2020.pdf (дата звернення: 08.01.2023).
17. Developing a marketing plan. A tool for Michigan communities to establish the foundation of an effective marketing strategy and plan. *Michigan Economic Development Corporation.* URL: https://www.miplace.org/4a732b/globalassets/documents/rrc/rrc-library/rrc_marketing_guide.pdf (дата звернення: 08.01.2023).
18. Про туризм: Закон України від 15 вересня 1995 р. № 324/95-ВР: станом на 16 жовтня 2020 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення: 11.01.2023).
19. Про затвердження Ліцензійних умов провадження туроператорської діяльності: Постанова Каб. Міністрів України від 11 листопада 2015 р. № 991: станом на 08.07.2020 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/991-2015-%D0%BF#Text (дата звернення: 11.01.2023).
20. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року: Розпорядження Каб. Міністрів України від 16 березня 2017 р. № 168-р: станом на 16.03.2017 р. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/249826501 (дата звернення: 11.01.2023).
21. The Travel & Tourism Competitiveness Report 2019. *The World Economic Forum.* URL: https://www.weforum.org/reports/the-travel-tourism-competitiveness-report-2019 (дата звернення: 18.01.2023).

References:

1. Abuharris, A., Ruddock, L. Tourism marketing planning: strategies for development. Available at: https://www.irbnet.de/daten/iconda/CIB14651.pdf.
2. Eshtaev, A. (2017), Innovative marketing strategy for tourism development. *World Scientific News*, no. 88(2), pp. 58–68.
3. Barrow, C., Barrow, P. and Brown, R. (2018) The Business Plan Workbook: A Step-By-Step Guide to Creating and Developing a Successful Business. (9th ed.). London: Kogan Page Ltd., 376 p.
4. Myronov, Yu. B., Svydruk, I. I. and Topornyts'ka, M. Ya. (2020) Strategic marketing planning in tourism. *Naukovyj visnyk NLTU Ukrainy*, vol. 30, no. 1, pp. 94–98.
5. Korzh, N. V. and Basiuk, D. I. (2017) Upravlinnia turystychnymy destynatsiiamy: pidruchnyk. Vinnytsia: PP «TD Edel'vejs i K», 322 p.
6. Cuculeski, N., Cuculeski, V., Cuculeski, A. (2017) The necessity of applying marketing strategies in tourism – the case of Slovenia and Tunisia. *Technics technologies education management.* Vol. 12, no. 4, pp. 254–259.
7. Mal's'ka, M. P. (2019) Organization and planning of tourism enterprises. Kyiv: TsUL, 248 p.
8. Trokhymets', O. I. and Shelemet'ieva, T. V. (2018) The practice of strategic planning in the system of tourism development management in Ukraine, *Derzhava ta rehiony. Seriia: Ekonomika ta pidpryiemnytstvo*, vol. 4 (103), pp. 70–78.
9. Hrebn'ov, M. H. (2003), Glossary of key terms in the discipline "Marketing". Kyiv: KNEU, 80 p.
10. Tourism Malaysia marketing plan 2022 2026. Available at: https://www.tourism.gov.my/files/uploads/TM_Marketing_Plan_2022_2026.pdf (accessed 08 January 2023).
11. Marketing strategy & tourism plan Macleay Valley Coast 2020 – 2023. Available at: https://www.kempsey.nsw.gov.au/files/sharedassets/public/docs/business/marketing-strategy-and-tourism-plan-2020-2023.pdf (accessed 08 January 2023).
12. Northwest territories tourism. 2022/23 marketing plan. Available at: https://www.iti.gov.nt.ca/sites/iti/files/NWTT_2022-23_Marketing_Plan_WEB.pdf (accessed 08 January 2023).

13. East African Community Tourism Marketing Strategy 2021–2025. Available at: http://repository.eac.int/bitstream/handle/11671/24350/EAC%20TOURISM%20MARKETING%20STRATEGY-%20Adopted.pdf?sequence=1&isAllowed=y (accessed 08 January 2023).

14. Vietnam tourism marketing strategy to 2020 & action plan: 2013–2015. Available at: https://vietnamtourism.gov.vn/esrt/FileDownload24.pdf (accessed 08 January 2023).

15. National tourism sector strategy (NTSS) 2016–2026. Available at: https://www.gov.za/sites/default/files/gcis_document/201712/national-tourism-sector-strategy-ntss-2016-2026a.pdf (accessed 08 January 2023).

16. ASEAN Tourism Marketing Strategy (ATMS) 2017–2020. Available at: https://asean.org/wp-content/uploads/2012/05/ASEAN_Tourism_Marketing_Strategy_2017-2020.pdf (accessed 08 January 2023).

17. Developing a marketing plan. A tool for Michigan communities to establish the foundation of an effective marketing strategy and plan. Available at: https://www.miplace.org/4a732b/globalassets/documents/rrc/rrc-library/rrc_marketing_guide.pdf (accessed 08 January 2023).

18. Zakon Ukrainy Pro turyzm [Law of Ukraine on Tourism]. Zakon Ukrainy. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text (accessed 11 January 2023).

19. Postanova Kab. Ministriv Ukrainy Pro zatverdzhennia Litsenzijnykh umov provadzhennia turoperators'koi diial'nosti [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine on approval of the License conditions for tour operator activities]. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/991-2015-%D0%BF#Text (accessed 11 January 2023).

20. Rozporiadzhennia Kab. Ministriv Ukrainy Pro skhvalennia Stratehii rozvytku turyzmu ta kurortiv na period do 2026 roku [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine On approval of the Strategy for the Development of Tourism and Resorts for the period up to 2026]. Available at: https://www.kmu.gov.ua/npas/249826501 (accessed 11 January 2023).

21. The Travel & Tourism Competitiveness Report 2019. Available at: https://www.weforum.org/reports/the-travel-tourism-competitiveness-report-2019 (accessed 18 January 2023).

Стаття надійшла до редакції 27.02.2023

УДК 316.472/.473:339.138(082)
DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-6

Ляшук К.
кандидат економічних наук,
викладач кафедри маркетингу та менеджменту
Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8179-1251
Kateryna Liashuk
Khmelnytskyi Cooperative Trade and Economic Institute

Гордовський А.
магістрант освітньої програми «Менеджмент»
Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту
Andriy Hordovskyi
Khmelnytskyi Cooperative Trade and Economic Institute

СОЦІАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ І СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ

SOCIAL MARKETING AND SOCIAL RESPONSIBILITY OF BUSINESS

Анотація. *У статті розглядаються проблеми використання концепції соціально орієнтованого маркетингу, проблеми забезпечення соціальної відповідальності бізнес-структур та забезпечення конкурентоспроможності як критерію ефективності соціально орієнтованих маркетингових програм. Автор не тільки ставить завдання встановити відповідність між цими категоріями, а й визначити критерій ефективності соціально орієнтованих маркетингових рішень. Розглянуто принципи соціального маркетингу та особливості функціонування маркетингу в Україні в умовах війни. Проаналізовано особливості соціальної відповідальності бізнесу в сучасних умовах. Доведено, що підприємства, що реалізують програми соціальної відповідальності мають більш широкі можливості для залучення інвестиційного капіталу, більш успішної реклами своїх товарів і послуг та отримання податкових пільг. В кінцевому рахунку, соціально відповідальні компанії сприяють зниженню соціальної напруженості в суспільстві, виступають надійними партнерами держави в реалізації його соціальних програм.*

Ключові слова: *маркетинг, соціальна відповідальність, бізнес, воєнний час, менеджмент, споживачі, фактори відповідальності бізнесу, соціальний маркетинг.*

Abstract. *The article examines the problems of using the concept of socially oriented marketing, the problems of ensuring social responsibility of business structures and ensuring competitiveness as a criterion for the effectiveness of socially oriented marketing programs. The author not only sets the task of establishing the correspondence between these categories, but also determines the criterion of the effectiveness of socially oriented marketing solutions. It has been proven that social marketing is a tool for coordinating the interests of all market participants - members of socially responsible enterprises. It has been established that social marketing is based on the following principles: the principle of continuity; principle of complexity; the principle of concentration of efforts; the principle of consumer sovereignty; the principle of social orientation of marketing; the principle of the situational approach. It is substantiated that compliance with the principles of social responsibility increases the viability and efficiency of the business system. In the long run, social responsibility can increase consumer confidence in the products produced by that organization. It has been proven that corporate social responsibility has a multi-level nature: timely payment of taxes, payment of wages, if possible – provision of new jobs (basic level); providing employees with proper conditions for work and life (second level); charitable activity (third level). Three groups of problems regarding the implementation of social responsibility of business are defined: interaction between the state and business, between business and society, and self-organization of business. The features of social responsibility of business in modern conditions are analyzed. It has been proven that enterprises implementing social responsibility programs have wider opportunities for attracting investment capital, more successful advertising of their goods and services, and receiving tax benefits. Ultimately, socially responsible companies contribute to reducing social tension in society, act as reliable partners of the state in the implementation of its social programs.*

Keywords: *marketing, social responsibility, business, wartime, management, consumers, business responsibility factors, social marketing.*

Постановка проблеми. Еволюція маркетингу і поява концепції, спрямованої на об'єднання інтересів виробників, споживачів і суспільства в цілому, обумовлені поступовим підвищенням ступеня зрілості ринкової економіки, зміцненням в ній регулюючих принципів і виникненням сучасної соціально орієнтованої ринкової економіки. Збагачення соціального змісту управління, сучасний попит на більш високий рівень адаптації виробництва до соціальних змін, більш повне задоволення потреб і запитів призводять до зміни парадигми управління. Концепція соціального маркетингу характерна для сучасного етапу, коли бізнес поступово переходить до нової парадигми соціально-економічного розвитку. Водночас збагачується соціальний зміст виробничого планування. Це дозволяє нам розглядати соціальний маркетинг як специфічну функцію соціального менеджменту і як особливий вид планової діяльності організації, своєрідний інституційний інструмент регулювання ринкової економіки, оскільки він дозволяє координувати інтереси господарюючих суб'єктів як у внутрішньому середовищі підприємства, так і з контактними навколишнє середовище за його межами.

© Ляшук К., Гордовський А., 2023

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання соціального маркетингу та соціальної відповідальності бізнесу неодноразово було об'єктом досліджень, як вітчизняних так і зарубіжних вчених. Цю проблематику досліджували і описували у своїх наукових працях Ф. Котлер, К. Келлер, Є. Савельєв, І. Акімов, Ю. Саєнко, Е. П. Голубнов, В. І. Мартинов, І. Березін. Проте, не зважаючи на актуальність питань, на сьогодні все ще залишаються дискусійними положення відносно ролі соціального маркетингу та соціальної відповідальності бізнесу, особливо в умовах війни.

Постановка завдання. Метою статті є здійснення теоретичного аналізу соціального маркетингу та соціальної відповідальності бізнесу в умовах воєнного стану.

Виклад основного матеріалу дослідження. Бізнес, як правило, здійснюється в певному соціальному та політико-культурному середовищі і, звичайно ж, не може ігнорувати інтереси суспільства, з якими воно повинно узгоджувати свої власні інтереси. Оскільки стабільність суспільства є необхідною умовою ефективного функціонування організації, вони просто змушені розробляти і реалізовувати заходи щодо забезпечення цієї стабільності. Розвиток і поліпшення соціального середовища відповідає довгостроковим інтересам компаній і організацій [2].

Соціальний маркетинг – це інструмент координації інтересів всіх учасників ринку – учасників соціально відповідальних підприємств. Соціально-етичний маркетинг і соціально відповідальний маркетинг – це варіанти (прояви) соціального маркетингу в практичній діяльності компаній, орієнтовані тільки на один з аспектів соціально відповідальної ділової діяльності, домінуючий в даному виробничо-економічному періоді.

Сама концепція соціального маркетингу виникла відносно недавно, на рубежі XX і XXI століть. Розвиток бізнесу почався в двадцятому столітті, що пов'язано спочатку з появою соціальних інвестицій, потім соціально відповідальних підприємств і, нарешті, з формуванням «соціальної економіки», заснованої на етичних стандартах ведення бізнесу. Соціальний маркетинг – це дослідження ринку не тільки з точки зору окремої компанії, але і всіх груп, зацікавлених в успішному розвитку цього бізнесу [1, с. 67].

Як ринковий інструмент соціальний маркетинг здатний виявити ті «вузькі місця» в розвитку національної економіки, які не контролюються ринком, оскільки суспільні блага, вироблені в ряді галузей, не завжди навіть мають товарну форму з огляду на те, що виробляються і продаються як «суспільне благо». Тут ми, в першу чергу, говоримо про так звані галузі соціальної сфери: освіту, охорону здоров'я, соціальне забезпечення.

З переходом до ринкової моделі розвитку національної економіки ці галузі все більше комерціалізуються при збереженні (поділі на інші галузі) соціально значущих сегментів, жорстко регульованих державою, оскільки виробництво і реалізація товарів в цих сегментах оплачуються з бюджетних коштів. Це аж ніяк не означає, що ці сегменти не є частиною ринку або що вони не мають ринкових законів, і що це передбачає неможливість використання таких інструментів управління ринком як, наприклад, маркетинг.

Існує шість основних принципів соціального маркетингу:

– принцип неперервності;
– принцип складності;
– принцип концентрації зусиль;
– принцип суверенітету споживачів;
– принцип соціальної спрямованості маркетингу;
– принцип ситуаційного підходу [2].

Отже, вже в даний час компанії необхідний такий інструмент управління, який допоміг би їй досягти оптимального балансу у використанні ресурсів, не порушуючи при цьому тонкої межі між сьогоднішньою економічною ефективністю і соціальною ефективністю завтрашнього дня. Таким інструментом, на наш погляд, є соціальний маркетинг – основний інструмент реалізації політики корпоративної соціальної відповідальності, здатний «поєднувати несумісне» – економічність і вартість виробництва соціальних благ. Концепція управління маркетингом виявилася неадекватною умовам, в яких працює соціально відповідальний бізнес.

Дотримання принципів соціальної відповідальності підвищує життєздатність і ефективність бізнес-системи. Їх реалізація, крім іншого, сприяє їх легітимізації в очах громадськості. У довгостроковій перспективі соціальна відповідальність може підвищити довіру споживачів до продуктів, вироблених цією організацією. Більш того, при вмілій формулюванні справи рішення соціальних проблем в кінцевому підсумку може перетворитися на виграш.

На початку XX століття керівники багатьох фірм висловили переконання, що компанії та фірми зобов'язані використовувати свої ресурси таким чином, щоб принести користь суспільству. Проте XXI століття, що накладає на нас певні зобов'язання. Вже недостатньо просто ефективно вести бізнес, необхідно саморозвиватися і вносити свій вклад в розвиток навколишнього співтовариства, відчувати і усвідомлювати свою соціальну відповідальність.

У міжнародній практиці і сучасній науці немає загальноприйнятого визначення корпоративної соціальної відповідальності, що дає підстави розуміти термін «корпоративна соціальна відповідальність» для кожного по-своєму. Одні займаються благодійністю або спонсорством з метою корпоративної соціальної відповідальності, інші – корпоративною соціальною відповідальністю або програмами соціального маркетингу, треті – екологічними проектами, четверті – патронажем. Не існує єдиного розуміння та підходу до цього питання, тому ось деякі найпоширеніші визначення.

Соціальна відповідальність в сучасному розумінні – відносно нове явище для української економіки. А у більшості вітчизняних компаній немає чіткого єдиного уявлення про соціальну відповідальність, і немає довгострокової стратегії. Є кілька основних точок зору. Згідно з першою, корпоративна соціальна відповідальність має на увазі просте дотримання вимог законодавства: оподаткування, охорони навколишнього середовища, праці. Відповідно до другої, для того, щоб компанії вважалися соціально відповідальними, вони повинні сприяти розвитку внутрішнього та зовнішнього середовища свого бізнесу, крім вимог, встановлених законом. І, нарешті, є ще одна точка зору: соціальна відповідальність – це всього лише свого роду модний атрибут, спосіб поліпшити репутацію.

Корпоративна соціальна відповідальність носить багаторівневий характер:

– базовий рівень передбачає виконання наступних зобов'язань: своєчасна сплата податків, виплата заробітної плати, по можливості – надання нових робочих місць (розширення трудового колективу);

– другий рівень полягає в забезпеченні працівникам належних умов не тільки для роботи, а й для життя: підвищення рівня кваліфікації працівників, профілактичне лікування, житлове будівництво, розвиток соціальної сфери. Цей вид відповідальності умовно отримав назву «корпоративна відповідальність»;

– третій, вищий рівень відповідальності, на думку учасників діалогу, включає благодійну діяльність [4, с. 116].

Згодом кожна компанія в своєму розвитку досягає певної стадії, коли вона починає замислюватися не тільки про свій прибуток, але і про те, яку роль вона відіграє в житті суспільства. Спочатку компанії зазвичай починають звертати увагу на своїх співробітників, потім на їх зовнішнє середовище, на різні групи населення, на навколишнє середовище.

У наші дні, коли конкуренція дуже висока, імідж компанії надзвичайно важливий. Нарешті, імідж компанії є визначальним фактором для споживача, який має можливість вибирати між подібними товарами та послугами, пропонованими різними компаніями.

Як і багато іншого, інтерес до соціальної сторони бізнесу вперше з'явився в Європі і США, де цій темі вже дуже давно приділяється серйозна увага. У нашій країні, як це зазвичай буває, все почалося з нашої столиці, де стали проводитися різні зустрічі і конференції. Цілями цих заходів є створення структур, що займаються залученням підприємців для розвитку соціальної відповідальності, але в країні існує безліч проблем, які перешкоджають розвитку цієї теми [3].

Всі проблеми можна розділити на три групи: взаємодія між державою і бізнесом, між бізнесом і суспільством і самоорганізація бізнесу. За останній рік у відносинах між державою і бізнесом відбулися значні зміни. Побоювання викликає той факт, що близько 40 відсотків опитаних керівників бізнесу вказали, що за останні три роки були порушені законні права їх підприємств.

З одного боку, дійсно відбулося реальне зниження порушень прав підприємців регіональною та місцевою владою. А з іншого боку, на тлі зростання порушень, що здійснюються федеральними структурами, вплив регіональних і місцевих властей не виглядає настільки критичним для бізнесу. В останні роки тиск держави на бізнес помітно посилився. Показником в цьому плані можна назвати збільшення кількості перевірок підприємств різними державними органами. Це зростання відзначили приблизно третина опитаних бізнес-лідерів.

Загальна тенденція посилення державного тиску на бізнес ще більш очевидна у відповідях підприємців на питання про те, чи зможе компанія відстояти свої законні права в разі виникнення спору з державними органами в арбітражному суді. Майже половина респондентів впевнені, що ситуація може розвиватися за негативним для них сценарієм. Ситуація ще більше ускладняється тим фактом, що наявність якісних законів не є гарантією гри за правилами в українській економіці. Формується практика правозастосування грає важливу роль.

Підприємства беруть на себе соціальну відповідальність частково тому, що сама держава не в змозі надавати населенню якісні соціальні послуги, і це впливає на їх власну економічну ефективність [4, с. 59].

Це можна простежити по ситуації з професійною освітою в Україні. За прогнозами, до 2050 року обсяг трудових ресурсів країни скоротиться в 2 рази, з 87 мільйонів чоловік в 2002 році до 43 мільйонів. Таким чином, в середньо- і довгостроковій перспективі найбільш актуальною проблемою для підприємств реального сектора економіки є забезпечення виробництва кваліфікованими робітниками і фахівцями. На тлі постійно зростаючого відсотка випускників вищих навчальних закладів ця проблема виглядає ще більш гострою. У той же час якість середньої професійної освіти залишає бажати кращого.

Будь-який користувач соціальних мереж, у якого є совість і більше п'яти хвилин, щоб прокрутити свою стрічку, неминуче був вражений порівнянням щоденних маркетингових дрібниць про впливових людей, рекламних оголошеннях і постах, які з'явилися після цього, які показали чоловіків і жінок, які готуються до темряви, війни і смерті. Важко сприймати всерйоз «погрози», з якими стикаються приватні бренди, коли вже наступний пост в соціальній мережі, наступний за таким повідомленням, показує, як ворожі танки мчать по українських дорогах із запаморочливою швидкістю [3].

Основною тенденцією стало значне збільшення витрат на соціальні проекти і підтримку країни. Компанії виділяють бюджети на гуманітарну допомогу, підтримують благодійні фонди і Збройні сили, сприяють висвітленню подій на міжнародному рівні, беручи участь і організовуючи заходи на підтримку країни.

Кожна четверта компанія має скорочений штат співробітників після початку війни, в середньому на 22%. Відбувається «природний від'їзд» персоналу – коли люди вирішили виїхати за кордон і почати будувати там своє життя.

29% компаній ввели заходи щодо переїзду офісів – найчастіше це частковий переїзд за кордон або в більш безпечні регіони України. В даний час для більшості компаній переважає віддалений режим роботи. В середньому близько 15% співробітників працюють віддалено з-за кордону. В умовах війни при виборі агентства для рекламно-комунікаційної діяльності бюджети і терміни реалізації проектів стають ще більш важливими. Компанії також очікують від агентства клієнто-орієнтованого підходу, гнучкості в роботі і, звичайно ж, оперативності. Важливо, щоб агентство володіло навичками ситуаційного маркетингу та пропонувало ідеї та проекти, що відповідають нагальним завданням.

34% респондентів переглянули свою стратегію вибору ЗМІ. Цифровізація – це основний тренд, про який говорить аудиторія, особливо підкреслюючи зростаючу роль месенджерів і TikTok в медіаміксі. Компанії також говорять про запит на україномовні ЗМІ і ті, які займають соціально активну позицію [7].

33% компаній розвивають власну експертизу в області медіапланування і закупівель. Однією з переваг такого формату роботи називають економічну вигоду

і зручність. Але компанії відмовляються від внутрішнього планування та закупівлі зовнішньої реклами через складність процесу. Компанії також звертаються до агентств для творчого розвитку, особливо в нетипових, складних або надзвичайно важливих проектах.

Більшість компаній (73%) стверджують, що поки не відчувають демпінгу серед власників ЗМІ в гонитві за клієнтом. Однак 21% кажуть, що відчули зниження цін.

Висновки. Підприємці дуже серйозно оцінюють перспективи вітчизняної економіки в умовах війни. На тлі сьогоднішнього відносного благополуччя майбутнє в оцінках підприємців виглядає, м'яко кажучи, неясним. Прогноз економічної ситуації досить песимістичний: оцінка середньо-стабільна в найближчій і середньостроковій перспективі. Соціальна відповідальність бізнесу в різних її проявах призводить до стабільності трудових колективів, зростання продуктивності праці, стійкості розвитку компанії в довгостроковій перспективі. У суспільства свої правила, і підтримка слабких і нужденних, внесок в інфраструктуру – це ознаки того, що компанія прагне не тільки сформувати позитивний імідж і зробити свій бізнес більш прибутковим, але і намагається робити це з максимальною користю для суспільства, в якому вона знаходиться.

Бізнес і суспільство нероздільні, тому відповідальність організацій перед самим суспільством неминуча і важлива, тому що основою сучасного суспільства, з одного боку, є конкуренція, а з іншого – норми моралі і цивілізовані відносини. В основу такої відповідальності перед суспільством також входить своєчасна сплата податків, забезпечення своєчасної і гідної заробітної плати, збільшення кількості робочих місць і підвищення добробуту своїх співробітників.

Бібліографічний список:

1. Верлока В. С., Коноваленко М. К., Сиволовська О. В. Стратегічний маркетинг: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Харків : УкрДАЗТ, 2017. 289 с.

2. Горохова Т. Розвиток соціально відповідального маркетингу. Чому компаніям слід просувати себе «відповідально». URL: http://iqholding.com.ua/articles/rozvitok-sotsialno-vidpovidalnogo-marketingu-chomu-kompaniyam-slid-prosuvati-sebe-«vidpov-0 (дата звернення: 28.12.2022)

3. Жук В. Напрями підвищення соціальної відповідальності бізнесу Національний інститут стратегічних досліджень. URL: http://old.niss.gov.ua/monitor/november/13.htm (дата звернення: 15.01.2023)

4. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу : монографія / за заг. редакцією М. П. Буковинської. Київ : ЦП «Компринт», 2015. 297 с.

5. Маркетинг. Навчальний посібник / Старостіна А. О., Кравченко В. А., Пригара О. Ю., Ярош-Дмитренко Л. О. / За заг. ред. проф. Старостіної А. О. Київ : «НВП «Інтерсервіс», 2018. 216 с.

6. Тенденції в управлінні маркетинговими комунікаціями під час війни. URL: https://sostav.ua/publication/tendents-v-upravl-nn-marketingovimi-komun-kats-yami-p-d-chas-v-jni-stan-sprav-ta-92699.html (дата звернення: 28.01.2023).

7. Сідельникова А. Як робити маркетинг під час війни. URL: https://skvot.io/uk/blog/marketing-during-the-war (дата звернення: 28.01.2023).

References:

1. Verloka V. S., Konovalenko M. K., Syvolovska O. V. (2017). Stratehichnyy marketynh: navchalnyy posibnyk dlya studentiv vyshchykh navchalnykh zakladiv. Kharkiv: UkrDAZT, 289 p.

2. Horokhova T. (2020). Rozvytok sotsialno vidpovidalnoho marketynhu. Chomu kompaniyam slid prosuvaty sebe «vidpovidalno» [Development of socially responsible marketing. Why companies should promote themselves "responsibly"]. Available at: http://iqholding.com.ua/articles/rozvitok-sotsialno-vidpovidalnogo-marketingu-chomu-kompaniyam-slid-prosuvati-sebe-«vidpov-0 (accessed 08 January 2023)

3. Zhuk V. (2022). Napryamy pidvyshchennya sotsialnoyi vidpovidalnosti biznesu Natsionalnyy instytut stratehichnykh doslidzhen [Directions of increasing social responsibility of business National Institute of Strategic]. Available at: http://old.niss.gov.ua/monitor/november/13.htm (accessed 27 December 2022).

4. Bukovynskoyi M. P. (2015). Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist biznesu [Corporate social responsibility of business]: monohrafiya / za zah. redaktsiyeyu M. P. Bukovynskoyi. Kyiv: TSP «Komprynt» 297 p.

5. Starostina A. O., Kravchenko V. A., Pryhara O. Yu., Yarosh-Dmytrenko L. O. (2018). Marketynh Navchalnyy posibnyk / Za zah.red. prof. Starostinoyi A. O. Kyiv: «NVP «Interservis», 216 p.

6. Sostav.ua (2022). Tendentsiyi v upravlinni marketynhovymy komunikatsiyamy pid chas viyny: stan sprav ta maybutnye ukrayinskykh kompaniy-reklamodavtsiv [Trends in the management of marketing communications during the war: the state of affairs and the future of Ukrainian advertising companies]. Available at: https://sostav.ua/publication/tendents-v-upravl-nn-marketingovimi-komun-kats-yami-p-d-chas-v-jni-stan-sprav-ta-92699.html (accessed 27 December 2022).

7. Sidelnykova A. (2022). Yak robyty marketynh pid chas viyny [How to do marketing during wartime]. Available at: https://skvot.io/uk/blog/marketing-during-the-war (accessed 15 January 2023).

Стаття надійшла до редакції 20.02.2023

УДК 336.62
DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-7

Нікольчук Ю.М.
кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри фінансів, обліку та аудиту,
Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7466-2558
Yuliia Nikolchuk
Khmelnytskyi Cooperative Trade and Economic Institute

Лопатовська О.О.
викладач кафедри фінансів, обліку та аудиту
Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-9301-3833
Oksana Lopatovska
Khmelnytskyi Cooperative Trade and Economic Institute

Пономарьова К.В.
магістрант освітньої програми
«Фінанси, банківська справа та страхування»,
Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут
Karina Ponomarjova
Khmelnytskyi Cooperative Trade and Economic Institute

АРХІТЕКТОНІКА МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЛІКВІДНІСТЮ ТА ПЛАТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

ARCHITECTURE OF THE LIQUIDITY AND LIQUIDITY MANAGEMENT MECHANISM OF THE ENTERPRISE

Анотація. *У статті розглянуто існуючі структурні компоненти механізму управління ліквідністю та платоспроможністю вітчизняних підприємства. За результатами дослідження численних напрацювань науковців визначено ключові напрями управління ліквідністю та платоспроможністю підприємства та складові фінансового механізму управління ними. Авторами статті проведено дослідження різних поглядів щодо структуризації фінансового механізму управління ліквідністю та платоспроможністю підприємства, зокрема, виділені його структурні елементи: мета, завдання, методи та важелі управління, принципи, компоненти системи управління ліквідністю і платоспроможністю підприємства. Проведене дослідження щодо управління ліквідністю та платоспроможністю підприємства дозволяє констатувати, що використання цього інструменту на рівні господарюючого суб'єкта забезпечить дотримання оптимального рівня його ліквідності та платоспроможності або його зміну в напрямку стабілізації та подальшого ефективного розвитку діяльності суб'єкта господарювання в сучасних умовах.*

Ключові слова: *ліквідність, платоспроможність, структурні компоненти, система управління, механізм, фактори впливу.*

Abstract. *The article examines the existing structural components of the liquidity and solvency management mechanism of domestic enterprises. Based on the results of the research of numerous studies of scientists, the key directions of managing the liquidity and solvency of the enterprise and the components of the financial mechanism of their management have been determined. The authors defined the purpose, tasks and factors influencing the management of liquidity and solvency of the enterprise. It was found that scientists propose a system of interdependence of the effective activity of the business entity and its stable development based on liquidity management. The article examines the stages of managing liquidity and solvency of enterprises, including from the standpoint of a system-process approach. According to this approach, the control subsystem should be considered in an inseparable unity of control subjects and their parameters, which through the control mechanism affect the controlled subsystem. The liquidity and solvency management policy of any business entity should be considered as a set of interconnected subsystems, namely: target, functional, provision and "feedback". The authors of the article conducted a study of different views on the structuring of the financial mechanism of managing the liquidity and solvency of the enterprise, in particular, the structural elements of managing the liquidity and solvency of the enterprise were selected, the principles of managing the liquidity and solvency of the enterprise were grouped: sufficiency, scientificity, systematicity, continuity, economy, phasing, reliability and preservation assets. The article reflects the main directions of liquidity and solvency management, as well as measures aimed at achieving effective functioning of the enterprise by maintaining their sufficient level, in terms of two main directions: reducing current internal and external financial obligations and increasing the amount of monetary assets in the current period , which will allow early detection and prevention of crisis phenomena, aimed at solving specific tasks related to ensuring the effective operation of the economic entity. According to the authors, the conducted research on the management of liquidity and solvency of the enterprise allows us to state that the use of this tool at the level of the business entity will ensure compliance with the optimal level of its liquidity and solvency or its change in the direction of stabilization and further effective development of the business entity.*

Keywords: *liquidity, solvency, structural components, management system, mechanism, influencing factors.*

© Нікольчук Ю.М., Лопатовська О.О., Пономарьова К.В., 2023

Постановка проблеми. В сучасних умовах (повномасштабне вторгнення в Україну росії, пандемія) діяльність вітчизняних підприємств суттєво ускладнюється тривалою кризою неплатежів, зростанням дебіторської та кредиторської заборгованостей, гострим дефіцитом фінансових ресурсів та несвоєчасним здійсненням розрахунків контрагентами. За таких умов підвищується значущість системи управління фінансовим станом підприємства загалом та його окремих напрямків зокрема. Одним із компонентів сучасної практики управління фінансами господарюючих суб'єктів є управління їхньою ліквідністю та платоспроможністю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню окремих теоретичних та практичних аспектів управління ліквідністю та платоспроможністю підприємства, зокрема структурним компонентам, присвячували свої праці такі науковці, як: Бобрик А. П., Люта О. В., Пігуль Н. Г, Глядько К., Старостенко Г. Г., Щербань О. Д., Цюпа М.-М. П., Насібова О. В., Папуцин В. М. та інші.

Незважаючи на велику кількість наукових праць, в сучасних умовах залишається ряд невирішених проблем, які потребують подальших та ґрунтовних досліджень у цьому напрямку.

Метою дослідження є подальший розвиток теоретичних та практичних аспектів структуризації механізму управління ліквідністю та платоспроможністю підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Діяльність кожного господарюючого суб'єкта супроводжується рухом грошових коштів, ефективне управління якими дозволяє забезпечити підприємство усіма необхідними ресурсами та своєчасно здійснювати розрахунки з контрагентами, гарантуючи його платоспроможність. Розглянемо основні підходи вчених до поняття «управління ліквідністю та платоспроможністю підприємства».

Колектив авторів у складі Лютої О. В., Пігуль Н. Г. і Глядько К. під управлінням ліквідністю та платоспроможністю підприємства розуміють процес розробки та прийняття ефективних управлінських рішень щодо виконання ним своїх зобов'язань в повному обсязі і у встановлені строки за рахунок наявних платіжних засобів з метою забезпечення стабільного розвитку суб'єкта господарювання як в поточному так і в перспективному періоді [1, с. 16].

Більш «компонентного» підходу до трактування цього поняття дотримується Цюпа М-М. П. На її думку, управління ліквідністю і платоспроможністю підприємства – це сукупність принципів та заходів з розробки і реалізації управлінських рішень, пов'язаних із забезпеченням ефективного функціонування підприємства, шляхом забезпечення оптимальної кількості фінансових ресурсів та активів, політики щодо їх формування та розподілу [2].

Головною метою управління ліквідністю та платоспроможністю підприємства вважається забезпечення оптимального рівня його ліквідності та платоспроможності в напрямку стабілізації та подальшого ефективного розвитку діяльності суб'єкта господарювання [1, с. 15].

До завдань управління ліквідністю відносяться:

– здійснення діагностики рівня (стану) ліквідності;

– оцінка впливу дії факторів внутрішнього та зовнішнього середовища на ліквідність підприємства;

– управління активами за термінами погашення;

– управління вартістю ресурсів, які використовуються для забезпечення ліквідності;

– прогнозування потреби в ліквідних коштах [3, с. 208].

Для вітчизняних підприємств запровадження ефективної системи управління ліквідністю та платоспроможністю є стратегічним завданням їхнього виживання на сучасному ринку. Адже, такий підхід дасть можливість врахувати причинно-наслідкові зв'язки окремих явищ господарської діяльності, які мають прямий чи опосередкований вплив на платоспроможність суб'єкта господарювання.

Варто відмітити, що ліквідність і платоспроможність підприємства є результатом складної системи причинно-наслідкових процесів, ефективне управління якими дозволить забезпечити виживання і процвітання підприємства як в поточному періоді, так і в стратегічній перспективі. Фактори впливу на збільшення та зменшення ліквідності підприємства систематизовані в табл. 1.

Старостенко Г. Г. в своєму дослідженні, присвяченому особливостям управління ліквідністю малого підприємства, пропонує систему взаємозалежності ефективної діяльності суб'єкта господарювання та його стабільного розвитку на основі управління ліквідністю (рис. 1).

На думку Лютої О. В., Пігуль Н. Г. і Глядько К., процес управління ліквідністю та платоспроможністю під-

Таблиця 1 – Фактори впливу на ліквідність підприємства [4, с. 594]

Фактори збільшення ліквідності	Фактори зменшення ліквідності
– одержання довгострокового кредиту; – інвестування капіталу; – прибуток; – амортизаційні відрахування; – скорочення дебіторської заборгованості; – скорочення запасів; – повернення наданих позик; – продаж позаоборотних активів	– погашення довгострокових позик; – грошові виплати; – збитки; – податки на доход від дооцінки активів; – збільшення дебіторської заборгованості; – погашення короткострокових кредитів; – інвестиції в основні кошті; – використання резервних коштів
Інші фактори: – якісна структура активів за швидкістю їх трансформації в грошові кошти; – структура джерел коштів за терміном їх погашення; – розмір кінцевого фінансового результату підприємства; – швидкість обертання оборотного капіталу; – забезпеченість підприємства оборотних капіталом та окремими їх елементами	

приємств повинен відбуватися в певній послідовності, що відображена на рис. 2.

Старостенко Г. Г. в своїх наукових публікаціях дотримується думки, що управління ліквідністю та платоспроможністю суб'єкта господарювання необхідно розглядати з позиції системно-процесного підходу, що являє собою складну структурно-функціональну цілісність, складові якої упорядковані таким чином, що здійснюється управлінський вплив керуючої підсистеми на керовану підсистему через механізм превентивного і реактивного антикризового управління [5, с. 102].

За такого підходу, керуюча підсистема має розглядатися в нерозривній єдності суб'єктів управління та їх параметрів, що через механізм управління впливають на керовану підсистему. До переваг такої побудови процесу управління ліквідністю та платоспроможністю підприємства можна віднести:

– чіткий розподіл функцій, повноважень та обов'язків дозволяє уникнути конфліктних ситуацій та їхнє дублювання;

– наявність науково обґрунтованої системи принципів управління забезпечує формування певних правил поведінки суб'єктів управління;

– чіткі зв'язки субординації та координації створюють налагоджений механізм прийняття управлінських рішень [5, с. 102].

Автор також переконує, що при формуванні політики управління ліквідністю та платоспроможністю будь-якого суб'єкта господарювання, варто розглядати її як сукупність взаємопов'язаних підсистем, а саме: цільової, функціональної, забезпечення та «зворотного зв'язку» (табл. 2).

Для забезпечення ефективної системи управління будь-яким об'єктом, необхідний чітко сформований механізм. Механізм управління ліквідністю і платоспроможністю підприємства розглядається, як цілеспрямована діяльність керівництва підприємства із забезпечення його коротко- та довготермінової платоспроможності, оптимізація боргового навантаження та підвищення ефективності використання коштів, що надійшли на підприємство в результаті

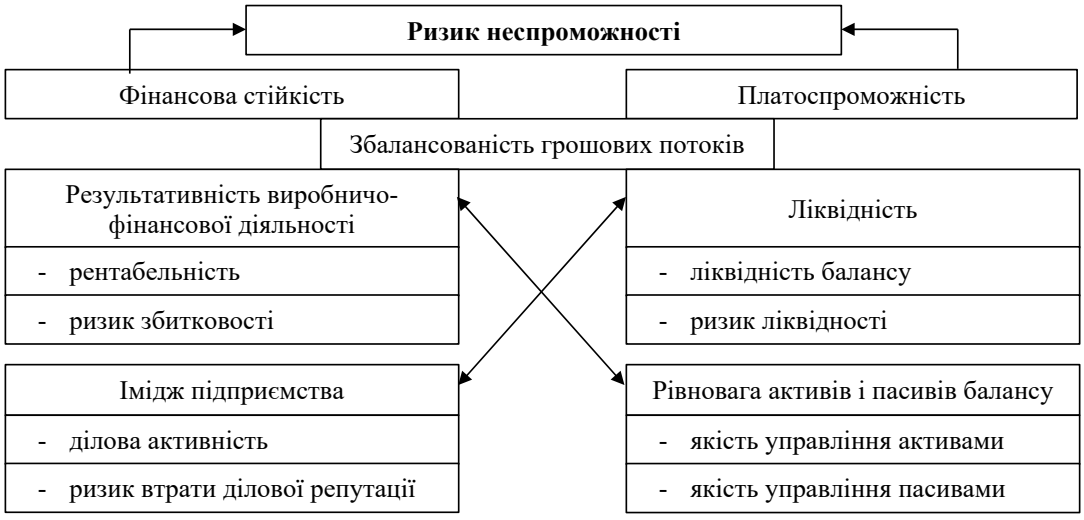

Рисунок 1 – Ліквідність в системі стабільного розвитку суб'єктів господарювання [5, с. 100]

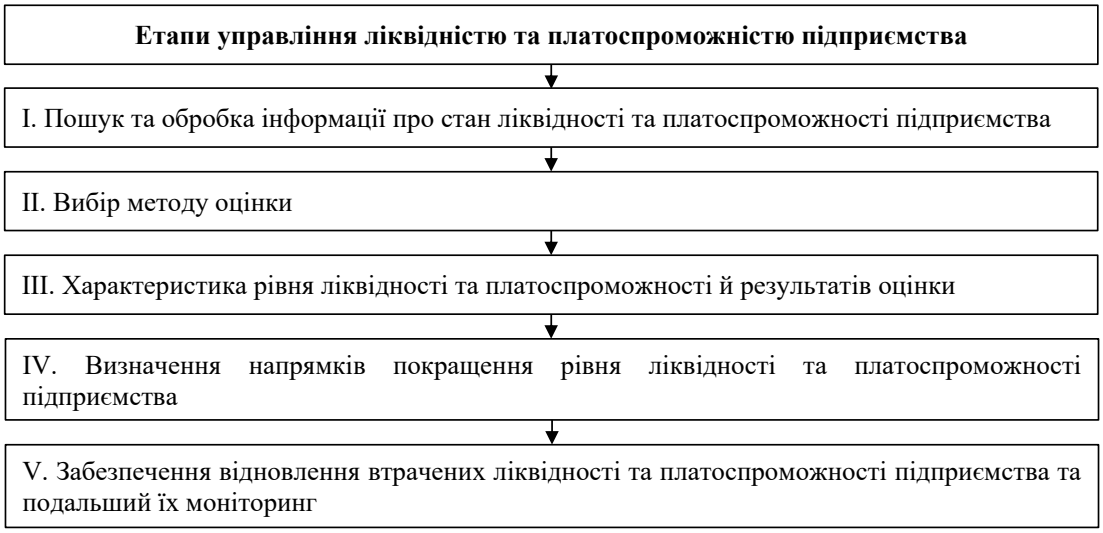

Рисунок 2 – Основні етапи процесу управління ліквідністю та платоспроможністю підприємства [1, с. 17]

Таблиця 2 – Компоненти системи управління ліквідністю і платоспроможністю підприємства

Підсистема	Зміст підсистеми
Цільова	є базою для визначення напрямів діяльності, організаційної структури, задач та інструментарію управління, а відсутність цілей обумовлює неефективність діяльності підприємства. Цілі повинні будуватися виходячи із можливостей підприємства (фінансові, матеріально-технічні, кадрові тощо), узгоджуватися із загальною стратегією діяльності підприємства, відповідати реальним умовам діяльності і забезпечувати ефективність здійснення антикризового управління ліквідністю підприємства
Функціональна	відповідає за розробку та реалізацію процедур з моніторингу, планування, регулювання та контролю у контексті управління ліквідністю та платоспроможністю підприємства
Забезпечення	– методичне – сукупність методів та інструментів, за допомогою яких здійснюється вплив керуючої підсистеми на керовану; – інформаційне – сукупність взаємопов'язаних елементів, що забезпечують збір, обробку інформації та формування висновків, і дають можливість оперативно приймати необхідні управлінські рішення; – матеріально-технічне – основні засоби та нематеріальні активи, необхідні для функціонування системи антикризового управління ліквідністю; – кадрове – персонал з відповідним рівень кваліфікації, а також сукупність засобів, що сприяють підвищенню продуктивності їх праці; – нормативно-правове – сукупність внутрішньогосподарських положень, законодавчих і нормативно-правових актів України, що регулюють діяльність підприємства
«Зворотного зв'язку»	передбачає рух інформаційних потоків від суб'єкта прийняття рішень до суб'єкта їх виконання, і навпаки. По каналам «зворотного зв'язку» від виконавців до менеджерів передається інформація про стан об'єкта управління, що дозволяє здійснювати поточний контроль, вчасно виявляти відхилення і оперативно приймати управлінські рішення

Джерело: сформовано автором на основі [5; 6]

його операційної діяльності та виникнення боргових зобов'язань [2].

Вітчизняні науковці дотримуються різних поглядів щодо структуризації фінансового механізму управління ліквідністю та платоспроможністю підприємства. Так, Цюпа М-М. П. в своїх наукових працях пропонує наступну структуру цього механізму (рис. 3).

На нашу думку, автором більш детального підходу в напрямку виокремлення компонентів системи управління ліквідністю і платоспроможністю підприємства є Щербань О. Д. Її версія структури фінансового механізму управління ліквідністю і платоспроможністю підприємства представлена на рис. 4.

З метою вирішення можливих проблем, пов'язаних з оцінкою та управлінням ліквідністю та платоспроможністю підприємства, науковці рекомендують використовувати різні показники та засоби, інструменти та підходи, до яких належать факторинг, трансфертне ціноутворення, податкове планування, ухилення від податків та інші [3, с. 209].

Під час організації і реалізації процесу управління ліквідністю і платоспроможністю підприємства необхідно дотримуватись таких принципів, як: достатність, науковість, системність, безперервність, економічність, етапність, надійність і збереження активів [2].

Основні напрями управління ліквідністю і платоспроможністю, а також заходи, які спрямовані на досягнення ефективного функціонування підприємства шляхом підтримки їхнього достатнього рівня, зображені на рис. 5.

Функціонування системи управління ліквідністю і платоспроможністю підприємства, як механізму раннього виявлення та попередження кризових явищ, спрямоване на вирішення наступних завдань:

– кількісна оцінка ліквідності і платоспроможності;

– розробка прогнозів і планів ліквідності і платоспроможності на різні часові періоди;

– моніторинг ліквідності і платоспроможності;

– аналіз ліквідності і платоспроможності;

– ідентифікація факторів і кризових ситуацій, які спричиняють погіршення ліквідності і платоспроможності, і розробка заходів для їхнього усунення;

– контроль за реалізацією заходів із відновлення ліквідності і платоспроможності [2].

Управління ліквідністю і платоспроможністю підприємства відбувається у відповідності до поставлених цілей, обґрунтування яких являється безпосередньо початковим етапом формування системи управління ліквідністю і платоспроможністю підприємства.

Рисунок 3 – Структурні елементи процесу управління ліквідністю платоспроможністю підприємства [2]

Рисунок 4 – Основні складові фінансового механізму управління ліквідністю підприємства [3, с. 209]

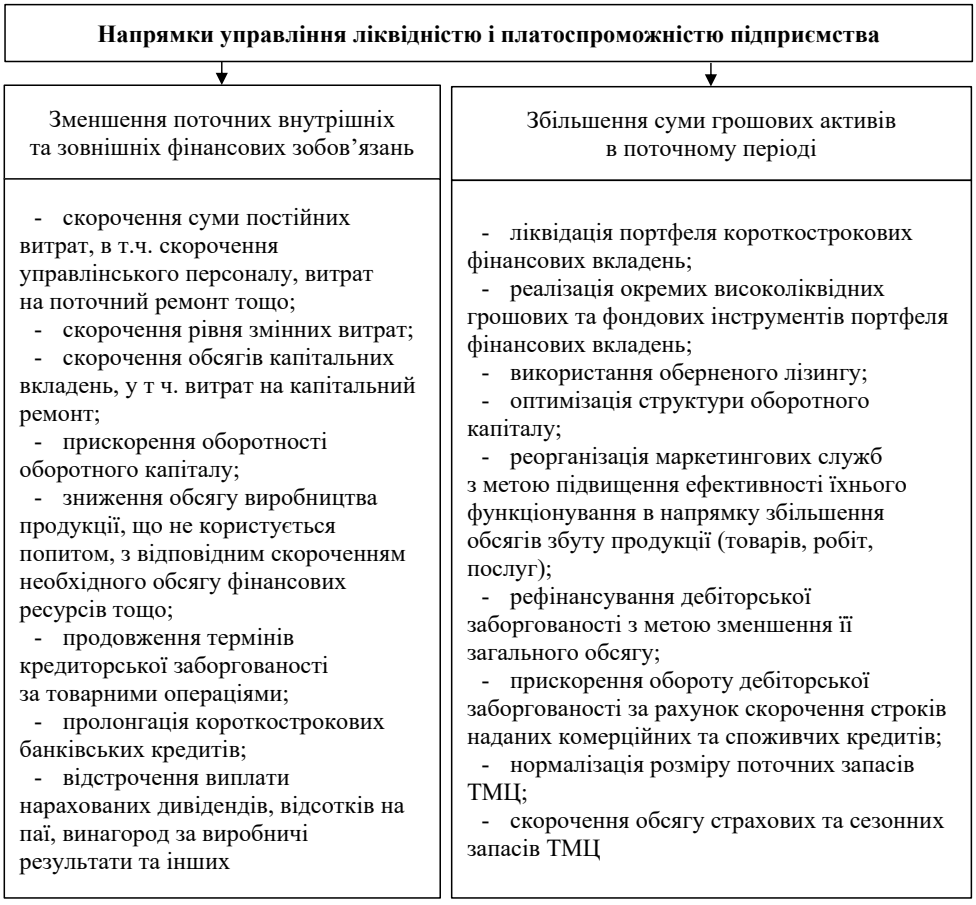

Рисунок 5 – Основні напрями управління платоспроможністю [2]

До конкретних цілей управління ліквідністю і платоспроможністю підприємства відносяться:

– підтримка безпечного співвідношення власних та позикових коштів;

– забезпечення своєчасного виконання боргових зобов'язань;

– мінімізація загальних витрат на обслуговування боргових зобов'язань;

– помірний розподіл боргових зобов'язань у часі;

– підтримка достатнього рівня ліквідності для обслуговування боргових зобов'язань;

– пошук та використання вигідних джерел залучення позикових коштів [2].

Висновки. Отже, управління ліквідністю і платоспроможністю підприємства можна охарактеризувати як сукупність принципів та заходів з розробки і реалізації управлінських рішень, пов'язаних із забезпеченням ефективного функціонування підприємства, шляхом забезпечення оптимальної кількості фінансових ресурсів та активів, політики щодо їх формування та розподілу. Метою управління ліквідністю та платоспроможністю підприємства вважається забезпечення оптимального рівня його ліквідності та платоспроможності в напрямку стабілізації та подальшого ефективного розвитку діяльності суб'єкта господарювання.

Етапами процесу управління ліквідністю і платоспроможністю підприємства є: пошук та обробка інформації про стан ліквідності та платоспроможності підприємства; вибір методу оцінки; характеристика рівня ліквідності та платоспроможності й результатів оцінки; визначення напрямків покращення рівня ліквідності та платоспроможності підприємства; забезпечення відновлення втрачених ліквідності та платоспроможності підприємства та подальший їх моніторинг.

Фінансовий механізм управління ліквідністю і платоспроможністю підприємства розглядається, як цілеспрямована діяльність керівництва підприємства із забезпечення його коротко- та довготермінової платоспроможності, оптимізація боргового навантаження та підвищення ефективності використання коштів, що надійшли на підприємство в результаті його операційної діяльності та виникнення боргових зобов'язань. Цей механізм включає в себе такі компоненти, як: забезпечення, політика підприємства, інструменти управління і управління ризиком.

Бібліографічний список:

1. Люта О. В., Пігуль Н. Г, Глядько К. Теоретичні засади управління ліквідністю та платоспроможністю підприємств. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2019. № 4. С. 14–23. URL: https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/media/attachments/2019/12/20/2-14-23.pdf (дата звернення: 03.02.2023).

2. Цюпа М.-М. П. Управління платоспроможністю підприємства. URL: http://www.economy-confer.com.ua/full-article/2133/ (дата звернення: 03.02.2023).

3. Щербань О. Д. Стратегічні орієнтири управління ліквідністю та діловою активністю підприємства. *Економічний аналіз.* 2016. Т 23. № 2. С. 206–212. URL: https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/1088/866 (дата звернення: 03.02.2023).

4. Насібова О. В., Папуцин В. М. Теоретичні аспекти управління ліквідністю та діловою активністю підприємства. *Економіка і суспільство.* 2017. № 12. С. 591–596. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/98.pdf (дата звернення: 03.02.2023).

5. Старостенко Г. Г. Управління ліквідністю малого підприємства: теоретичний аспект. *Причорноморські економічні студії.* 2017. № 16. С. 98–104. URL: http://bses.in.ua/journals/2017/16_2017/23.pdf (дата звернення: 03.02.2023).

6. Бобрик А. П. Антикризове управління ліквідністю та платоспроможністю підприємства. URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/07/100.pdf (дата звернення: 03.02.2023).

7. Виноградня В. М., Бурдонос Л. І. Перспективна платоспроможність у забезпеченні фінансової стабільності підприємства. *Економічний вісник університету.* 2021. № 50. С. 162–168. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_ 2021_50_20 (дата звернення: 03.02.2023).

8. Голубко А. І. Управління оборотними активами підприємства. Матеріали XLVII науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ, Вінниця, 14–23 березня 2018 р. 2018. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/195352865.pdf (дата звернення: 03.02.2023).

9. Григорук Т., Ніколаєва А. Ефективне управління ліквідністю та платоспроможністю як фактор стабільної діяльності підприємства. Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (27.10.2020) Луцьк : ВНУ ім. Лесі Українки, 2020. С. 505–506. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/18921/1/Grygoruk505-506.pdf (дата звернення: 03.02.2023).

10. Дудчик О. Ю., Грушко Т. І. Управління платоспроможністю та ліквідністю підприємств сфери інформації та телекомунікації та формування системи їх забезпечення. *Економіка і суспільство.* 2017. №13. С. 1088–1092. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/182.pdf (дата звернення: 03.02.2023).

11. Іванчук Н. В. Удосконалення факторного аналізу платоспроможності підприємства. *Причорноморські економічні студії.* 2020. № 57. С. 133–138. URL: http://bses.in.ua/journals/2020/57_2020/26.pdf (дата звернення: 03.02.2023).

12. Ковальчук Н. О., Федишин М. П., Жаворонок А. В. Ліквідність як критерій оптимізації структури оборотних активів підприємства. *Економіка. Фінанси. Право.* 2019. № 11(1). С. 16–19. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr _2019_11(1)__5 (дата звернення: 03.02.2023).

References:

1. Lyuta O. V., Pigul N. G, Glyadko K. (2019) Teoretychni zasady upravlinnya likvidnistyu ta platospromozhnistyu pidpryyemstv [Theoretical principles of liquidity and solvency management of enterprises]. *Visnyk SumDU. Seriya «Ekonomika».* Vol 4. P. 14–23. Available at: https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/media/attachments/2019/12/20/2-14-23.pdf (accessed 03 February 2023).

2. Cyupa M.-M. P. (2018) Upravlinnya platospromozhnistyu pidpryyemstva [Solvency management of the enterprise]. Available at: http://www.economy-confer.com.ua/full-article/2133/ (accessed 03 February 2023).

3. Shherban O. D. (2016) Strategichni oriyentyry upravlinnya likvidnistyu ta dilovoyu aktyvnistyu pidpryyemstva [Strategic guidelines for management of liquidity and business activity of the enterprise]. *Ekonomichnyj analiz*. Vol. 2. P. 206–212. Available at: https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/1088/866 (accessed 03 February 2023).

4. Nasibova O. V., Papucyn V. M. (2017) Teoretychni aspekty upravlinnya likvidnistyu ta dilovoyu aktyvnistyu pidpryyemstva [Theoretical aspects of management of liquidity and business activity of the enterprise]. *Ekonomika i suspilstvo*. Vol 12. P. 591–596. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/98.pdf (accessed 03 February 2023).

5. Starostenko G. G. (2017) Upravlinnya likvidnistyu malogo pidpryyemstva: teoretychnyj aspekt [Liquidity management of a small enterprise: theoretical aspect]. *Prychornomorski ekonomichni studiyi*. Vol 16. P. 98–104. Available at: http://bses.in.ua/journals/2017/16_2017/23.pdf (accessed 03 February 2023).

6. Bobryk A. P. (2016) Antykryzove upravlinnya likvidnistyu ta platospromozhnistyu pidpryyemstva [Anti-crisis management of liquidity and solvency of the enterprise]. Available at: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/07/100.pdf (accessed 03 February 2023).

7. Vynogradnya V. M., Burdonos L. I. (2021) Perspektyvna platospromozhnist u zabezpechenni finansovoyi stabilnosti pidpryyemstva [Prospective solvency in ensuring the financial stability of the enterprise]. *Ekonomichnyj visnyk universytetu*. Vol. 50. P. 162–168. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_ 2021_50_20 (accessed 03 February 2023).

8. Golubko A. I. (2018) Upravlinnya oborotnymy aktyvamy pidpryyemstva [Management of current assets of the enterprise]. Materialy XLVII naukovo-texnichnoyi konferenciyi pidrozdiliv VNTU, Vinnycya, 14–23.03.2018. Available at: https://core.ac.uk/download/pdf/195352865.pdf (accessed 03 February 2023).

9. Grygoruk T., Nikolayeva A. (2020) Efektyvne upravlinnya likvidnistyu ta platospromozhnistyu yak faktor stabilnoyi diyalnosti pidpryyemstva [Effective management of liquidity and solvency as a factor of stable activity of the enterprise]. Innovacijnyj rozvytok ta bezpeka pidpryyemstv v umovax neoindustrialnogo suspilstva : materialy Mizhnar. nauk.-prakt. konf. (27.10.2020). Luczk: VNU im. Lesi Ukrayinky. P. 505–506. Available at: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/18921/1/Grygoruk505-506.pdf (accessed 03 February 2023).

10. Dudchyk O. Yu., Grushko T. I. (2017) Upravlinnya platospromozhnistyu ta likvidnistyu pidpryyemstv sfery informaciyi ta telekomunikaciyi ta formuvannya systemy yix zabezpechennya [Management of the solvency and liquidity of enterprises in the field of information and telecommunications and the formation of a system for their support]. *Ekonomika i suspilstvo*. Vol. 13. P. 1088–1092. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/182.pdf (accessed 03 February 2023).

11. Ivanchuk N. V. (2020) Udoskonalennya faktornogo analizu platospromozhnosti pidpryyemstva [Improvement of the factor analysis of the company's solvency]. *Prychornomorski ekonomichni studiyi*. Vol. 57. P. 133–138. Available at: http://bses.in.ua/journals/2020/57_2020/26.pdf (accessed 03 February 2023).

12. Kovalchuk N. O., Fedyshyn M. P., Zhavoronok A. V. (2019) Likvidnist yak kryterij optymizaciyi struktury oborotnyx aktyviv pidpryyemstva [Liquidity as a criterion for optimizing the structure of the company's current assets]. *Ekonomika. Finansy. Pravo.* Vol. 11 (1). P. 16–19. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2019_11(1)__5 (accessed 03 February 2023).

Стаття надійшла до редакції 22.02.2023

УДК 331.2: 331.108
DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8

Прохоровська С.А.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу
Західноукраїнського національного університету
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-1444-8207

Svitlana Prokhorovska
Western Ukrainian National University

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

MOTIVATION OF THE STAFF OF ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF MODERN CHALLENGES

Анотація. *Запорукою успішного функціонування підприємств, посилення їх конкурентоспроможності на ринку є мотивований персонал. Система мотивації повинна зацікавлювати керівників підприємств та стимулювати працівників до постійного розвитку. Впровадження нових та нестандартних підходів до мотивації персоналу дозволяє залучити нових висококваліфікованих фахівців та значно підвищити лояльність штатних працівників. Встановлено, що найефективнішою є така система мотивації персоналу, що поєднує в собі матеріальну та нематеріальну мотивацію, а також штрафи і покарання. Для розвитку системи мотивації персоналу необхідно розробляти довгострокові програми щодо: формування сучасної культури та іміджу компанії; соціальні програми для працівників та їх сімей; створення ефективних стимулів для високопродуктивної праці; розробки та створення спеціальних систем управління мотивацією праці.*

Ключові слова: *мотивація, мотиваційний пакет, мотивація персоналу, матеріальна мотивація, нематеріальна мотивація, персонал, санкції, стимулювання.*

Abstract. *The key to the successful functioning of enterprises, strengthening their competitiveness on the market is a motivated staff. Staff motivation involves the creation of special working conditions and incentives within the enterprise, which encourage the employee to perform their duties well and achieve set goals. The motivation system as a tool to improve the quality of work should interest the managers of enterprises and stimulate employees to constant development and growth of the professional qualification level. The enterprise, taking into account its own financial resources, forms its own employee motivation system. Internal and external factors of employee motivation are used by enterprise managers to successfully manage the motivation system. Their goal is to encourage and motivate staff to achieve set goals and high work results. The introduction of new and non-standard approaches to personnel motivation allows not only to attract new highly qualified specialists, but also to significantly increase the loyalty of the permanent staff. The priority task of managing the labor motivation of employees of enterprises is the development and implementation of such a system in which the strategic goals of the enterprise are closely intertwined and meet maximally the needs and interests of each employee. A professionally prepared motivational package should take into account such factors as age, gender, level of education, personal values and regional characteristics, which will ensure: increase in employees' loyalty; formation of a coherent and effective team; prevention of psychological and emotional burnout; increase in labor productivity; creation of a comfortable and favorable atmosphere; formation of an attractive image and positive reputation of the enterprise. The most effective is the personnel motivation system that combines material and non-material motivation, as well as fines and punishments. To develop the personnel motivation system, it is necessary to develop long-term programs regarding: formation of modern culture and image of the company; social programs for employees and their families; creation of effective incentives for highly efficient work; development and creation of special labor motivation management systems.*

Keywords: *motivation, motivation package, staff motivation, material motivation, non-material motivation, staff, sanctions, incentives.*

Постановка проблеми. В умовах сучасних викликів важливе значення має формування особистісної мотивації, пошук нових форм і методів її розвитку. Головним ресурсом будь-якого підприємства є людські ресурси, а працівники – визначальною рушійною силою економіки. Для успішного функціонування будь-якого підприємства недостатньо здійснити підбір та підготовку висококваліфікованих працівників, потрібні мотивовані, зацікавлені, відповідальні та лояльні співробітники. Мотивація персоналу є гарантованою умовою ефективності та якості роботи, дозволяє побудувати добру HR-репутацію компанії та підвищити її конкурентоспроможність на ринку. Від дієвості мотивації та її відповідності цілям і завданням підприємства залежить ефективність і якість професійної діяльності. Дані багатьох прикладних досліджень підтверджують гіпотезу про те, що метою мотивації праці є задоволення важливих потреб працівників за допомогою трудової діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Актуальність питань мотивації в управлінні персоналом та їх широке використання на підприємствах привертають увагу вчених ще з минулого століття. Значну увагу вивченню проблеми мотивації персоналу приділяли

© Прохоровська С.А., 2023

науковці: О. А. Грішнова, М. П. Денисенко, М. В. Зось-Кіор, А. Маслоу, Д. П. Мельничук, Л. С. Мельник, О. В. Крушельницька, А. М. Колот, С. О. Цимбалюк та ін. Вони досліджували тенденції формування та розвитку системи мотивації працівників, специфіку якості їх трудового життя в Україні й обґрунтовували напрями вдосконалення. Загалом, незважаючи на ступінь розв'язання даної проблем, низка важливих питань щодо пошуку нових методів мотивації персоналу, зважаючи на зміну загальних тенденцій розвитку підприємств під впливом глобалізаційних змін, дистанційної зайнятості, воєнного стану, зміни організаційної структури усе ще залишається дискусійними, що підтверджує актуальність обраної теми дослідження та її практичну значимість.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Невирішеними в умовах сучасних викликів залишаються проблеми щодо визначення найбільш дієвих методів мотивації персоналу, розроблення та впровадження на підприємствах стимулюючих систем, які дозволять встановити тісний взаємозв'язок між мотивацією персоналу та ефективністю його діяльності.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою дослідження є розробка заходів щодо формування та розвитку мотивації та задоволеності працею персоналу. Для досягнення поставленої мети необхідно дослідити дієвість системи мотивації персоналу в умовах сучасних викликів та виокремити заходи щодо її вдосконалення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для досягнення стратегічних завдань будь-якого підприємства необхідний постійний процес стимулювання персоналу до трудової активності, цілеспрямована його мотивація з метою підвищення рівня продуктивності праці та ефективності роботи підприємства в цілому. Сучасний підхід до управління трудовою мотивацією співробітників допомагає спрямувати реалізацію стратегічних цілей компанії на задоволення основних потреб співробітників.

Першочерговим завданням управління трудовою мотивацією працівників підприємств є розробка та впровадження такої системи, в якій стратегічні цілі підприємства тісно переплітаються та відповідають максимальному задоволенню потреб та інтересів кожного працівника. У цьому випадку кожен співробітник чітко усвідомлює, що його особиста участь у трудовому (виробничому) процесі сприяє реалізації запланованих цілей підприємства, і тільки в такій ситуації його особисті інтереси і потреби будуть максимально задоволені.

О. В. Крушельницька та Д. П. Мельничук розглядають поняття мотивації як «бажання працівника задовольнити свої потреби через трудову діяльність» [4, с. 292]. У свою чергу Абрахам Маслоу визначає мотивацію як функцію задоволення ієрархії потреб, а саме – фізіологічних, потреб в безпеці, приналежності, повазі і визнанні, потреб в самовираженні [3; 4].

В дослідженнях Ф. Лютенса мотивація розглядається як «процес, що розпочинається з фізіологічної або психологічної нестачі чи потреби, яка активізує поведінку або спричиняє спонукання, спрямоване на досягнення певної мети або одержання винагороди» [3, с. 19].

А. М. Колот та С. О. Цимбалюк вважають, що мотивацію варто розглядати з трьох сторін як: 1) «характеристику психологічного стану людини, який є віддзеркаленням потреб, інтересів, настанов у конкретний період часу й характеризує міру її трудової активності»; 2) «процес свідомого вибору особистістю певного типу поведінки відповідно до поставленої мети, яка спонукає її до певних дій чи бездіяльності»; 3) «сферу фахової, практичної діяльності, що передбачає вироблення методів, засобів впливу на поведінку людини в організації задля досягнення особистих її цілей та цілей організації» [3, с. 20].

Система мотивації персоналу як інструмент підвищення якості праці повинна зацікавити керівників підприємств та стимулювати працівників до постійного розвитку та зростання фахово-кваліфікаційного рівня. Задоволеність роботою, у свою чергу, відіграє важливу роль у підвищенні мотивації співробітників, оскільки грамотне управління нею є «джерелом життєвої сили бізнесу і поштовхом до розвитку зростаючої, прибуткової компанії» [5]; покращує якість роботи і тим самим сприяє підвищенню її продуктивності. В практичній діяльності мотивація праці та задоволеність роботою вважаються важливими та необхідними характеристиками кадрового потенціалу підприємства. Професійна та компетентна оцінка рівня задоволеності працівника роботою необхідна для прийняття професійної, стратегічно правильної тактики, тому важливою є своєчасна та достовірна інформація про потенційні здібності всіх учасників трудового (виробничого) процесу.

Варто зазначити, що визначальною умовою зростання продуктивності, результативності та якості праці персоналу підприємств є висока мотивація праці. Від того, наскільки грамотно побудована трудова мотивація, наскільки вона відповідає цілям і завданням діяльності підприємства залежить ефективність та якість професійної діяльності персоналу.

Результати прикладних досліджень вказують, що рівень задоволеності процесом праці виражається в переважанні позитивного та креативного ставлення до процесу праці з боку персоналу. Це проявляється в таких якостях співробітників, як працьовитість, взаємодопомога, відповідальність. Позитивне ставлення до виконання професійних обов'язків виявляється в дотриманні режиму робочого дня, прагненні до професійного розвитку, вирішенні поставлених трудових завдань. Варто звернути увагу й на той факт, що незадовільна професійна діяльність пов'язана з порушеннями трудової дисципліни, зниженням якості праці, плинністю кадрів і зростанням професійних захворювань. З цього випливає, що рівень задоволеності часто відповідає критеріям якісної системи мотивації праці персоналу. За такого підходу до організації роботи у працівників формується установка на власні професійні навички [6].

В даний час підприємства все більше уваги мають приділяти розвитку системи мотивації персоналу, адже від цього залежить ефективність професійної діяльності всіх співробітників. Система мотивації виконує важливу роль у поєднанні цільових установок персоналу із стратегічними завданнями діяльності підприємства. Прийняття ефективних заходів щодо стимулювання працівників сприяє зміцненню кадрової політики, підвищенню інтересу співробітників до діяльності підприємства, що дає змогу підвищити продуктивність праці.

Ефективною є така система мотивації персоналу, що поєднує в собі:

– матеріальну мотивацію (підвищення розміру заробітної плати; відсоток від продажу; премії, надбавки, бонуси за перевиконання KPI; соціальний та компенсаційний пакет, страховка, пільги; системи знижок на послуги/продукти компанії та інші додаткові грошові виплати);

– нематеріальну мотивацію (можливість кар'єрного росту; публічне визнання заслуг, похвала за успіхи; можливість користуватися закладами підприємства безкоштовно або зі спеціальними знижками; путівки для відпочинку; організація культурних заходів; позачергові оплачувані відгули, вихідні; навчання, підвищення кваліфікації, закордонне стажування за сприянням роботодавця; комфортні умови праці; мотивуючі наради; участь в ухваленні стратегічних рішень; професійні конкурси, розіграші призів; зворотний зв'язок від керівництва; поліпшення організації робочого місця співробітника; подяки та інше.

– штрафи і покарання (покарання працівника за запізнення на роботу, невиконання запланованого обсягу робіт у встановленні терміни та інші адміністративні порушення; позбавлення преміальних виплат усіх співробітників відділу за незадовільні результати роботи; введення «штрафного» робочого годинника та ін.).

Для успішного управління системою мотивації застосовуються внутрішні та зовнішні чинники мотивації співробітників, що повинні заохочувати та спонукати їх до досягнення стратегічних цілей та високих результатів роботи. До внутрішніх відносяться прагнення, творчі ідеї, потреба в самореалізації тощо. До зовнішніх – грошові винагороди, можливості кар'єрного просування, соціальний статус, високий рівень добробуту працівника та ін. Основою узгодження інтересів працівників з інтересами підприємства і успішно розробленої програми мотивації є оптимальне співвідношення внутрішніх і зовнішніх чинників.

Світова практика вказує, що досягнути успіху можуть ті підприємства, що вивчають, впроваджують сучасні форми мотивації та стимулювання праці. Так, продовжують використовувати піраміду потреб Маслоу для побудови свого мотиваційного пакету провідні компанії світу – Google і Facebook. Вони використовують ієрархію Маслоу інноваційним способом, мотивуючи своїх співробітників на всіх 5 рівнях піраміди: фізіологічні потреби, безпека, любов і приналежність, повага та самореалізація. Складові мотиваційного пакету Google, Facebook включають: безкоштовне харчування; безкоштовний автомобіль і його технічне обслуговування; заняття фітнесом і спортом; оплачуваний проїзд (Google); можливість приводити домашніх тварин на роботу (Google), послуги перукаря і стиліста; прийом лікаря, стоматолога, масажиста, психолога та ін. [5].

Сьогодні практично кожне підприємство використовує власну систему мотивації співробітників, яка, як і будь-яка інша сфера, має свої переваги і недоліки. Тому вивчення різних видів мотивації персоналу, переймаючи зарубіжний досвід, дозволяє підприємствам мінімізувати недоліки власної системи мотивації та вдосконалити її. Роботодавці повинні більше уваги приділяти стабільності трудових колективів, знати запити співробітників, розробляти стратегічні та тактичні програми мотивування персоналу, а не застосовувати принцип «незамінних працівників не має».

Основними завданнями розроблення мотиваційної програми має бути усунення труднощів, напруженості, конфліктності, інших проблем підприємства, а також прагнення досягнути максимальної віддачі співробітників в умовах нестабільності, що породжує нові виклики.

Мотивація персоналу в умовах сучасних викликів повинна вирішувати конкретні завдання:

– стимулювати персонал якісно та вчасно виконувати поставлені завдання;

– сприяти зростанню рівня продуктивності праці;

– формувати позитивний соціально-психологічний клімат всередині колективу;

– знижувати рівень плинності персоналу;

– залучати та утримувати цінних, компетентних, висококваліфікованих фахівців;

– посилювати лояльність персоналу до підприємства, роботодавця;

– розвивати корпоративний дух та корпоративну культуру.

Реальна мотивація співробітників характеризується високим рівнем цілеспрямованості персоналу. Досягнути такого рівня та утримувати цінних, надійних, мотивованих співробітників набагато легше, якщо останні відчувають, що їх помічають, до їхніх ідей прислуховуються та належно оцінюють. Керівники підприємств, які недостатньо усвідомлюють значимість системи мотивації співробітників зіштовхуються з негативними наслідками: зростає плинність талановитих співробітників, порушується стабільність трудового колективу, знижується продуктивність праці, погіршується соціально-психологічна атмосфера, зростає рівень напруженості у відносинах працівників та керівництва. Щоб вирішити наявні проблеми, керівники повинні прагнути до вдосконалення своїх професійних якостей; формувати організаційну та корпоративну культуру; застосовувати різноманітні методи мотивації; приділяти увагу навчанню співробітників та управлінню кар'єрою; використовувати повний набір пільг та послуг; підтримувати ефективні канали зв'язку; встановлювати справедливу заробітну плату і, як наслідок, вибудовувати ефективну систему мотивації персоналу [1; 6].

Керівництву підприємств варто розуміти, що інноваційна та справедлива мотивація персоналу передбачає:

– відповідальний підхід співробітників до виконання своїх функціональних обов'язків;

– підвищення якості та продуктивності праці;

– поліпшення виробничих показників;

– формування командного духу персоналу;

– зниження показників плинності кадрів;

– прискорення процесу розвитку підприємства та посилення його конкурентоспроможності на ринку тощо.

Грамотно організована мотивація персоналу дозволяє утримати цінних, надійних і мотивованих співробітників. Тому для формування ефективної системи мотивації персоналу керівництву підприємств необхідно врахувати такі положення:

– розробка та раціональне проектування систем мотивації трудової діяльності має орієнтуватися насамперед на проблеми підприємства та його ресурси;

– система мотивації повинна включати обов'язкову систему організації оплати праці, систему оцінки трудового внеску співробітника, індивідуальні соціальні програми, аналіз стилю управління, своєчасне інформування працівника про результати діяльності підприємства.

Тому, професійно підготовлений мотиваційний пакет повинен враховувати такі чинники: вік, стать, рівень освіти, особистісні цінності та регіональні особливості, що забезпечить:

– підвищення лояльності співробітників;

– формування злагодженої та ефективної команди;

– профілактику психологічного та емоційного вигорання;

– зростання продуктивності праці;

– створення комфортної та сприятливої атмосфери;

– формування привабливого іміджу та позитивної репутації підприємства.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Підсумовуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що для підвищення продуктивності та ефективності діяльності підприємств, що працюють в умовах сучасних викликів, необхідно постійно вдосконалювати методи мотивації персоналу для досягнення стратегічних цілей та зміцнення своїх конкурентних позиції на ринку.

Отже, впровадження нових та нестандартних підходів до мотивації персоналу дозволить не лише залучити нових висококваліфікованих фахівців, а й значно підвищити лояльність штатних працівників. Для подальшого розвитку системи мотивації персоналу необхідно: формувати сучасну культуру та імідж підприємства; готувати соціальні програми для працівників та їх сімей; створювати ефективні стимули для високоефективної праці; розробляти інноваційні системи управління мотивацією праці.

Бібліографічний список:

1. Денисенко М. П., Мельник Л. С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 3019. № 3(55). С. 94–100.

2. Зось-Кіор М. В., Скидан С. В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Економічний форум*. 2020. № 1(3). С. 143–148.

3. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.

4. Крушельницька О. В. Мельничук Д. П. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : «Кондор», 2005. 308 с.

5. Магас О. В., Марценюк О. В. Мотиваційні підходи Facebook і Google до створення найщасливішого і найпродуктивнішого робочого місця. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2019. № 11 (1). С. 204–209.

6. Прохоровська С. А. Місце заробітної плати у підвищенні трудової активності працівників. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. [наук. журнал]. Тернопіль : Економічна думка, 2018. Вип. 22. С. 72–76.

References:

1. Denysenko M. P., Melnyk L. S. (2019) Mizhnarodnyi dosvid motyvatsii personalu v umovakh suchasnoi ekonomiky. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»,* 3 (55), 94–100. [in Ukrainian]

2. Zos-Kior M. V., Skydan S. V. (2020) Osoblyvosti motyvatsii personalu v umovakh nestabilnoho biznes-seredovyshcha. *Ekonomichnyi forum*, 1(3), 143–148. [in Ukrainian]

3. Kolot A. M., Tsymbaliuk S. O. (2014) Motyvatsiinyi menedzhment: pidruchnyk. Kyiv: KNEU, 479 p. [in Ukrainian]

4. Krushelnytska O.V., Melnychuk D.P. (2005) Upravlinnia personalom: navchalnyi posibnyk. Kyiv: «Kondor», 308 p. [in Ukrainian]

5. Mahas O. V., Martseniuk O. V. (2019) Motyvatsiini pidkhody Facebook i Google do stvorennia naishchaslyvishoho i naiproduktyvnishoho robochoho mistsia. *Visnyk studentskoho naukovoho tovarystva DonNU imeni Vasylia Stusa,* 11 (1), 204–209. [in Ukrainian]

6. Prokhorovska S. A. (2018) Mistse zarobitnoi platy u pidvyshchenni trudovoi aktyvnosti pratsivnykiv. *Rehionalni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy.* [nauk. zhurnal]. Ternopil.: Ekonomichna dumka, 22, 72–76. [in Ukrainian]

Стаття надійшла до редакції 24.02.2023

УДК 334:658
DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-9

Сапотніцька Н.Я.
кандидат економічних наук,
завідувач кафедри підприємництва, торгівлі,
логістики та готельно-ресторанної справи
Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-9544-0660
Nataliia Sapotnitska
Khmelnytsky Cooperative Trade and Economic Institute

Козак В.Є.
магістрант
Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту
Vladyslav Kozak
Khmelnytsky Cooperative Trade and Economic Institute

СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇХ СИНЕРГІЯ В УМОВАХ ВІЙНИ

STRATEGIES FOR INCREASING THE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE AND THEIR SYNERGY IN THE CONDITIONS OF WAR

Анотація. *У статті акцентовано увагу на популярні стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. Розглянуто п'ять важливих стратегій конкурентоспроможності підприємств: зосередження на основних компетенціях підприємства; залучення та утримання необхідних талантів; максимальна орієнтація на клієнта; зменшення витрат; вихід за межі внутрішнього ринку. Розглянуто такий фактор впливу як війна, який впливає на умови та способи реалізації будь-якої стратегії підприємства. Початкова стратегія підвищення конкурентоспроможності може бути удосконалена, докорінно видозмінена або синергована з декількома іншими задля збільшення її ефективності. Схематично наведено систему конкурентних стратегій підприємства та синергію декількох з них. Показано результати дослідження стану та потреб українського бізнесу під час воєнного стану, 61% опитаних представників бізнесу переконані, що війна стала фактором швидкого зростання та розвитку України.*

Ключові слова: *конкурентоспроможність, підприємство, стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства, синергія, війна.*

Abstract. *The article focuses on the main and popular strategies for increasing the competitiveness of the enterprise. Five important strategies for the competitiveness of enterprises are considered: focusing on the main competencies of the enterprise; attraction and retention of necessary talents; maximum customer orientation; cost reduction; going beyond the domestic market. In addition, is considered such an influencing factor as war, which affects the conditions and methods of implementation of any enterprise strategy. An initial strategy for increasing competitiveness can be improved, radically changed, or synergized with several others to increase its effectiveness. Practically oriented strategies are also given for increasing competitiveness: know everything about your customer, constantly add value to the product, invest in innovation and technology, train the team, be open to communication, be able to define responsibilities, prioritize strategic partnership. The article mentions the means, directions, ways and tasks of strategies for increasing competitiveness. The system of competitive strategies of the enterprise is shown schematically and the synergy of cooperative, differentiation and focusing strategies with product-market, resource-market, technological and social strategies is considered. In order to obtain a synergistic effect, it is advisable to implement these strategies comprehensively in various combinations, which will allow reducing risks for the enterprise as much as possible, taking into account the peculiarities of the domestic market in the conditions of war. Facts about the synergy of several strategies for increasing competitiveness in the activities of enterprises will be made public later after the victory, by the enterprises themselves, when their condition stabilizes. The results of a study of the state and needs of Ukrainian business during martial law are shown, according to which 33.4% of enterprises have already adapted and have an action strategy. And 93.4% of enterprises are involved in helping the country during the war. 61% of the interviewed business representatives are convinced that the war became a factor in the rapid growth and development of Ukraine.*

Keywords: *competitiveness, enterprise, strategies to increase the competitiveness of the enterprise, synergy, war.*

Постановка проблеми. Із розвитком економіки та підприємництва усі загальновідомі стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств удосконалюються у співвідношенні до реалій. Стратегії видозмінюються через вплив таких факторів зовнішнього та внутрішнього середовища: рівень розвитку країни та її економічно-фінансовий стан, середні доходи населення, потреби та менталітет, розмір ніші на ринку, кількість споживачів, конкуренти та конкурентна політика на підприємстві, зв'язки із контрагентами, ціни, форс-мажорні обставини (пандемія, війни та ін.). Науковці завжди, паралельно із теоретично-методо-

© Сапотніцька Н.Я., Козак В.Є., 2023

логічними розробками, наводять прикладні аспекти впровадження тої чи іншої стратегії із врахуванням певного фактору впливу на конкретну стратегію. В наукових працях останніх двох років спостерігався такий фактор впливу на стратегію конкурентоспроможності як світова пандемія. Але вимогою сьогодення для вітчизняних науковців є фактор, який вплинув на усі без винятку сфери діяльності, – це повномасштабне вторгнення РФ в Україну.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ряд дослідників представили своє бачення та надали переконливі пропозиції щодо нюансів розробки стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємств, зокрема: Гамова О. В., Дибчук Л., Ільченко І., Костриченко В. М., Мельничук Л. С., Хізніченко О. О., Стадник В., Соколюк Г., Шарко В., Дж. Манзелла та ін.

Зокрема, Костриченко В. М. виокремлює три головні підходи при формуванні стратегії підвищення конкурентоспроможності: мінімізація сукупних витрат; диференціація (технологічна перевага, підвищення якості, якісне обслуговування тощо); зосередження (фокусування) на окремій частині ринку (на основі більш якісної продукції та послуг в порівнянні з конкурентами та задоволенні особливих потреб споживачів) [3].

В залежності від розміру та інтенсивності впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на підприємство, його початкова стратегія підвищення конкурентоспроможності може бути удосконалена, докорінно видозмінена або синергована з декількома іншими задля збільшення її ефективності. Проте, отримані результати відомих науковців щодо рекомендацій впровадження стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємств неможливо автоматично й у повному обсязі впровадити у діяльність вітчизняних підприємств, оскільки війна докорінно змінила пріоритети ведення бізнесу.

Постановка завдання полягає у дослідженні популярних стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємств та їх синергія в діяльності вітчизняних підприємств в період війни.

Виклад основного матеріалу дослідження. Конкурентоспроможність змушує ринок розвиватись і стимулює підприємництво. Але, водночас, вимагає від підприємств розробки стратегій, щоб вижити та виділитись в конкурентній боротьбі та ефективно і економно задовольняти потреби та очікування клієнтів.

Дж. Манзелла, відомий американський спікер та міжнародний оглядач глобального бізнесу, торговельної політики та економічних тенденцій, виділив п'ять важливих стратегій конкурентоспроможності підприємств [1]:

– зосередження на основних компетенціях підприємства – дозволяє підприємству краще зосередитись на своєму основному продукту і передати несуттєві функції іншому бізнесу;

– залучати та утримувати необхідні таланти – потрібні висококваліфіковані працівники, здатні критично мислити, вирішувати складні аналітичні проблеми та маніпулювати складними технологіями. Підприємствам доцільно створити більш привабливі умови праці, більше інвестувати в програми навчання працівників, постійно оновлювати та підвищувати кваліфікацію працівників, а також співпрацювати з місцевими університетами та коледжами;

– максимальна орієнтація на клієнта – підприємства повинні стати більш орієнтованими на клієнта та задовольняти мінливі потреби та бажання покупців більшою мірою, ніж будь-коли.

– зменшення витрат – підприємства повинні продовжувати вдосконалювати процеси та оптимізувати роботу, заохочувати більшу комунікацію та координацію між усіма відділами компанії., оскільки більша економія, яка передається споживачам, забезпечить підприємству конкурентну перевагу;

– вихід за межі внутрішнього ринку через експорт або інвестиції – у багатьох випадках створення стратегічних альянсів і партнерств є правильною стратегією для розуміння конкретних потреб ринку та демографічних тенденцій, які часто виявляють смаки споживачів і звички витрачати.

Загалом, підприємствам можна запропонувати такі практико орієнтовані стратегії для підвищення конкурентоспроможності: знати все про свого споживача, постійно додавати цінність до товару, інвестувати в інновації та технології, навчати команду, бути відкритим для спілкування, вміти визначати обов'язки, мати за пріоритет стратегічне партнерство [2].

Будь-які підприємства в умовах глобальної конкуренції, рецесії, новітніх тенденцій в НТП та потребах і очікуваннях споживачів, видозмінюють, удосконалюють або кардинально змінюють стратегію своєї діяльності, щоб утримати чи збільшити свої позиції на ринку.

В одну систему можна поєднати весь широкий діапазон конкурентних стратегій (рис. 1).

На основі цієї системи доцільно навести декілька прикладів засобів, напрямів та шляхів вітчизняних науковців щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств. Мельничук Л. С., Хізніченко О. О. запропонували такі засоби підвищення конкурентоспроможності: модернізація обладнання його техніко-економічних і якісних характеристик; детальне вивчення запитів споживачів і постійний аналіз конкурентів; обґрунтована рекламна політика; диференціація продукції; всебічне зниження витрат та ін. [4].

Гамова О.В. основними завданнями при використанні стратегії підвищенні конкурентоспроможності підприємств виділяє: стимулювання та фінансове забезпечення інноваційної діяльності; виробництво нової продукції та розширення асортименту; слідкування та впровадження новітніх технологій; вдосконалення програмного забезпечення; аналіз попиту споживачів та діяльності конкурентів; аналіз результатів діяльності підприємства та відповідне корегування стратегії розвитку; виявлення сильних та слабких місць, можливостей та загроз [5].

Від початку повномасштабного вторгнення країни агресора на території України за попередніми даними було пошкоджено та зруйновано більше 120 підприємств. 30% підприємств припинили свою діяльність, а 45% – частково розпочинають налагоджувати свою діяльність [6]. Частина підприємств, які налаштовані на діяльність за будь-яких умов, використали стратегію «релокації» [7], тобто перенесли частково або повністю свої потужності в інші безпечніші регіони країни. Такий крок є важким, оскільки багато труднощів виникає із переміщенням (місце розташування, шляхи сполучення, розміщення відходів,

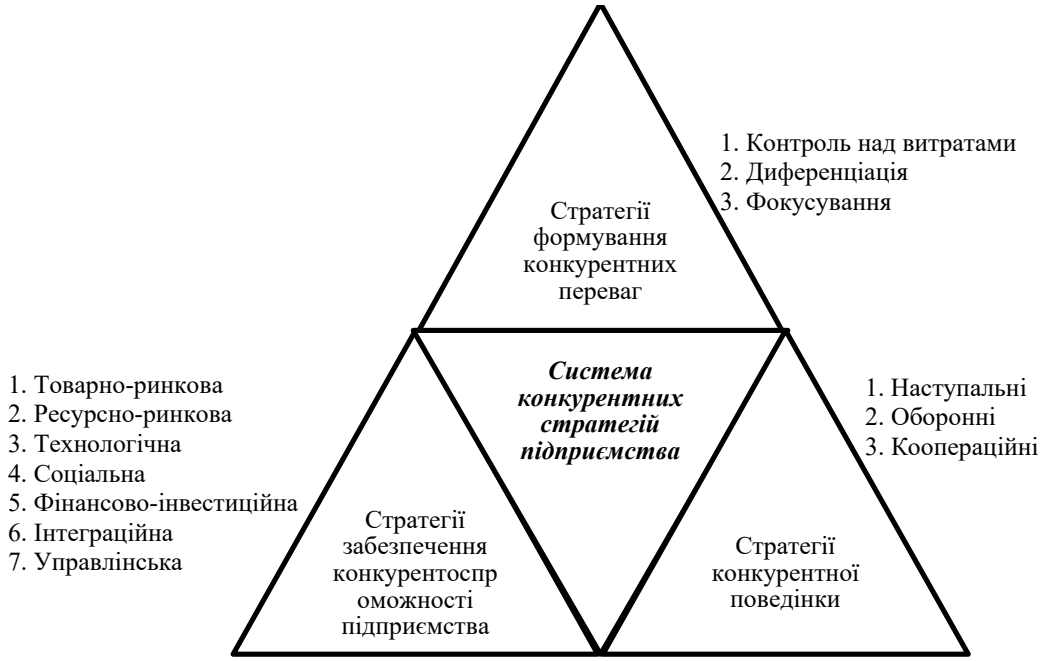

Рисунок 1 – Система конкурентних стратегій підприємства

Джерело: сформовано авторами на основі [3]

вартість оренди, пошук додаткових працівників та ін.), але він максимально позитивно вплине на імідж підприємства, дозволить виокремитись серед конкурентів і швидко, ніж зазвичай, відновити логістичні ланцюги.

Згідно дослідження стану та потреб українського бізнесу під час воєнного стану (проводилось в травні-червні 2022 р. Центром розвитку інновацій, Офісом з розвитку підприємництва та експорту, національним проєктом Дія.Бізнес спільно з Advanter Group за підтримки Європейського Союзу та в межах Ініціативи для відновлення економіки, розвитку підприємництва та експорту України) 93,4% підприємств залучені в допомогу країні під час війни [8], тобто бізнес усвідомлює важливість своєї діяльності, утримання позицій на ринку та повноцінного функціонування. Водночас, 33,4% підприємств – вже адаптувалися та мають стратегію дій; 50,5% – у процесі обдумування та інтуїтивного управління; 11,1% – не бачать сенсу в розвитку бізнес-стратегій, бізнес-планів розвитку з урахуванням нових реалій [8].

Враховуючи всю інформацію, наведену вище, та використовуючи систему конкурентних стратегій (рис. 1) можна навести наступні факти синергії між стратегіями підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах війни. Серед стратегій конкурентної поведінки доцільно виділити кооперацийні, оскільки вітчизняні підприємства в умовах війни інтенсивно почали працювати із органами влади, конкурентами, громадами, військовими частинами, контрагентами для виготовлення надважливих товарів.

Із стратегій формування конкурентних переваг підприємства активно використовують стратегії диференціації та фокусування. Багато вітчизняних підприємств змінили специфіку своєї діяльності або звузили асортимент на декількох важливих позиціях товару (швейні цехи з пошиття термобілизни та одягу для військових, заготівля сухпайків, виготовлення желетів, переобладнання автомобілів для військових потреб, здавання в оренду власних площ або транспорту та ін.). Акцент на фокусуванні змінює підходи підприємства в роботі з постачальниками та клієнтами, малоприбуткові чи затратні процеси для підприємства або виводять з діяльності або передають на аутсорсинг, тим самим звужуючи коло ділових відносин для його ж стабільності.

З-поміж стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства активно використовуються товарно-ринкова, ресурсно-ринкова, технологічна та, особливо, соціальна. Усі ці стратегії зорієнтовані на тісну співпрацю із контрагентами, оскільки більшість вітчизняних підприємств зіткнулась із проблемами відтермінування поставок, пошкодження складів та шляхів, проблеми з перетином кордонів, недостатність транспорту, зростання цін на паливо, відсутність електроенергії та ін.

Для отримання синергічного ефекту дані стратегії доцільно впроваджувати комплексно в різних комбінаціях, що дозволить максимально зменшити ризики для підприємства, враховуючи особливості вітчизняного ринку в умовах війни. Факти щодо синергії декількох стратегій підвищення конкурентоспроможності у діяльності підприємств будуть оприлюднені згодом після перемоги, самими підприємствами, коли їх стан стабілізується.

Висновки. За період повномасштабного вторгнення РФ в Україну бізнес чи не щодня адаптується до нових викликів: відтік кадрів, знищення та пошкодження потужностей, проблеми з паливом та електроенергією, зменшення доходів населення та ін. Проте, 61% опитаних представників бізнесу переконані, що війна стала фактором швидкого зростання та розвитку України. Після перемоги розпочнеться новий етап в економіці країни: прихід іноземних інвестицій, від-

криття нових зовнішніх ринків та зростання експорту, цінність вітчизняних товарів та людського капіталу, відбудова пошкодженого за кращими технологіями та ін. Актуальними стануть дослідження науковців щодо теоретико-методологічних підходів вдалого виходу підприємств із кризової ситуації, спричиненої війною, та шляхи підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на міжнародних ринках.

Бібліографічний список:

1. John Manzella. Five Essential Strategies To Enhance Competitiveness. URL: http://www.manzellareport.com/index.php/strategies-section/826-five-essential-strategies-to-enhance-competitiveness (дата звернення: 13.01.2023).

2. 7 tips to improve your company's competitiveness. URL: https://www.easycomtec.com/7-tips-to-improve-your-company's-competitiveness (дата звернення: 13.01.2023).

3. Костриченко В. М. Практичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вісник НУВГП Економічні науки. 2019. Випуск 1 (85). С. 90–103. URL: https://visnyk.nuwm.edu.ua/index.php/econ/article/view/ve1201910/623 (дата звернення: 14.01.2023).

4. Мельничук Л. С., Хізніченко О. О. Шляхи підвищення конкурентоспроможності українських підприємств. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія». Серія: Економіка*. 2016. Т. 275, Вип. 263. С. 102–105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchduec_2016_275_263_18 (дата звернення: 14.01.2023).

5. Гамова О. В. Шляхи та напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств машинобудування в контексті стратегічного розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 3. С. 11–15. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/4-2.pdf (дата звернення: 15.01.2023).

6. Тимошик Н., Василюк Ю. Конкурентоспроможність в умовах воєнного стану. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38530/2/FMZKPNES_2022_Vasyliuk_J-Competitiveness_in_conditions_166-167.pdf (дата звернення: 16.01.2023).

7. Бізнес в умовах війни: зупинення діяльності відокремлених підрозділів. URL: https://biz.ligazakon.net/analitycs/210804_bznes-v-umovakh-vyni-zupinennya-dyalnost-vdokremlenikh-pdrozdlv (дата звернення: 16.01.2023).

8. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування. URL: https://cid.center/the-state-and-needs-of-business-in-wartime-survey-results/ (дата звернення: 17.01.2023).

References:

1. John Manzella. Five Essential Strategies to Enhance Competitiveness. Available at: http://www.manzellareport.com/index.php/strategies-section/826-five-essential-strategies-to-enhance-competitiveness (accessed 13 January 2023).

2. 7 tips to improve your company's competitiveness. Available at: https://www.easycomtec.com/7-tips-to-improve-your-company's-competitiveness (accessed 13 January 2023).

3. Kostryschenko V. M. (2019) Praktychni aspekty pidvyshhennja konkurentospromozhnosti pidpryjemstva [Practice aspects of the enterprise competitiveness increase]. *Visnyk NUVGP Ekonomichni nauky*, no. 1 (85), pp. 90–103. Available at: https://visnyk.nuwm.edu.ua/index.php/econ/article/view/ve1201910/623 (accessed 14 January 2023).

4. Melnychuk L.S., Hiznichenko O.O. (2016) Shljahy pidvyshhennja konkurentospromozhnosti ukrai'ns'kyh pidpryjemstv [Ways to increase the competitiveness of Ukrainian enterprises]. *Naukovi praci Chornomors'kogo derzhavnogo universytetu imeni Petra Mogyly kompleksu «Kyjevo-Mogyljans'ka akademija». Serija: Ekonomika.* T. 275, vyp. 263, pp. 102–105. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchduec_2016_275_263_18 (accessed 14 January 2023).

5. Gamova O. V. (2020) Shljahy ta naprjamy pidvyshhennja konkurentospromozhnosti pidpryjemstv mashynobuduvannja v konteksti strategichnogo rozvytku [Ways and directions of increasing the competitiveness of machine-building enterprises in the context of strategic development]. *Visnyk Hmel'nyc'kogo nacional'nogo universytetu*, no. 3, pp. 11–15. Available at: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/4-2.pdf (accessed 15 January 2023).

6. Tymoshyk N., Vasyliuk J. (2022) Konkurentospromozhnist' v umovah vojennogo stanu [Competitiveness in conditions of maritime]. Available at: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38530/2/FMZKPNES_2022_Vasyliuk_J-Competitiveness_in_conditions_166-167.pdf (accessed 16 January 2023).

7. Biznes v umovah vijny: zupynennja dijal'nosti vidokremlenyh pidrozdiliv [Business in conditions of war: stopping the activities of separate units]. Available at: https://biz.ligazakon.net/analitycs/210804_bznes-v-umovakh-vyni-zupinennya-dyalnost-vdokremlenikh-pdrozdlv (accessed 16 January 2023).

8. Stan ta potreby biznesu v umovah vijny: rezul'taty opytuvannja [State and needs of business in war conditions: survey results]. Available at: https://cid.center/the-state-and-needs-of-business-in-wartime-survey-results/ (accessed 17 January 2023).

Стаття надійшла до редакції 20.02.2023

УДК 336.71
DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-10

Сніщенко Р.Г.
доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри фінансів, обліку та аудиту,
Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту
ORCID: https://orcid. org/0000-0003-2857-0980
Roman Snishchenko
Khmelnytskyi Cooperative Trade and Economic Institute

Даценко Л.І.
студентка
Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту
Ludmila Datsenko
Khmelnytskyi Cooperative Trade and Economic Institute

Мизєва В.І.
студентка
Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту
Vitalina Mizeva
Khmelnytskyi Cooperative Trade and Economic Institute

НАПРЯМИ ВПРОВАДЖЕННЯ БАНКІВСЬКИХ ІННОВАЦІЙ

DIRECTIONS OF IMPLEMENTATION OF BANKING INNOVATIONS

Анотація. *Стаття присвячена визначенню основних аспектів застосування нововведень у банківській діяльності. Мета статті полягає у наданні визначення банківських інновацій, виокремленні та обґрунтуванні найбільш перспективних напрямків їх впровадження. Надано дефініцію банківським інноваціям як стратегічному результату трансформації банківництва, отриманому шляхом застосування сучасних бізнес-моделей на основі цифрових технологій з метою досягнення комерційного і соціального прогресу. Визначено основні можливості банківських інновацій. Проведено SWOT-аналіз доцільності впровадження банківських інновацій. За результатами проведених досліджень найбільш перспективними напрямками впровадження банківських інновацій визначено розширення асортименту продуктів і послуг, поліпшення якості обслуговування клієнтів, скорочення витрат банку, віртуальне банківництво, кооперація та коопетиція з іншими банківськими і небанківськими установами.*

Ключові слова: *банк, інновації, асортимент, нововведення, бізнес-моделі, банківництво.*

Abstract. *The article is devoted to defining the main aspects of the application of innovations in banking. The purpose of the article is to provide a definition of banking innovations, to define and justify the most promising directions of their implementation. The object of the research is the economic, managerial and regulatory processes of banks during their functioning in the conditions of transformation. The subject of the research is the methodological, theoretical and practical aspects of the implementation of banking innovations. The research used general scientific and special research methods: SWOT analysis, scientific abstraction and generalization of scientific experience of modern theoretical studies, system-complex approach. During the research, it was found that the purpose of creating the spread and use of banking innovation is not only the maximization of bank profits and the maintenance of the bank's competitive position on the financial market, but also the satisfaction of consumer needs. It is noted that the innovation is a promising innovation that has a strategic nature, high cost and a long payback period. The article argues that banking innovations are systemic in nature, they relate not only to the research and development of new products or services, but also to changes in banking business models. It has been proven that banking innovations are characterized by increased risk, therefore they are the most problematic areas of capital investment. The definition of banking innovation is given as which has a strategic nature, high cost and a long payback period. The definition of banking innovation is given asthe strategic result of the transformation of banking, obtained through the application of modern business models based on digital technologies in order to achieve commercial and social progress. In order to determine the expediency of the implementation of banking innovations in the research process, a SWOT-analysis of strengths and weaknesses, opportunities and threats of this process for the activity of banks was carried out. Based on the results of the research, the most promising directions for the implementation of banking innovations were identified as expanding the range of products and services, improving the quality of customer service, reducing bank costs, virtual banking, cooperation and coopetition with other banking and non-banking institutions.*

Keywords: *bank, innovation, assortment, innovation, business models, banking.*

Постановка проблеми. Розвиток банківського сектору є одним з пріоритетних завдань державної фінансової політики. Від стійкості банківської системи залежить весь фінансовий потенціал країни, її здатність до прогресивного поступу і розбудови, громадська стабільність і міжнародний авторитет. Пандемія COVID-19 і збройна агресія з боку росії створили нові виклики для банківської системи України, актуалізувавши пошук сучасних методів і форм ведення банківської діяльності, створення нових банківських продуктів і послуг.

© Сніщенко Р.Г., Даценко Л.І., Мизєва Л.І., 2023

Аналіз останніх досліджень і публікацій. З питань впровадження сучасних технологій у банківську діяльність в Україні і в світі вже накопичена значна база знань. Так, Лойко В. В. у [1] розглядаючи питання розробки та впровадження банківський інновацій, висвітлює їх соціальний і економічні аспекти. Бондаренко Л. П., Політило М. П. у [2] основну увагу приділяють аналізу найважливіших світових тенденцій банківських інновацій та визначають основні напрями українських банківських інновацій за останні роки. Кузнєцова М. А. у [3] розглядає вплив п'ятого технологічного укладу на банківську діяльність, а Матвійчук А. та Теслюк С. у [4] вивчають можливості використання банківських інновацій для забезпечення конкурентних переваг. Іванов С. В. у [5] узагальнює теоретичні основи банківських інновацій, визначає їх особливості та систематизує через класифікацію принципів упровадження, а Казарян О. Г. у [6] визначає вплив цифрової економіки на діяльність банків України. Міщенко В. І., Науменкова С. В. у [7] вивчають особливості маркетингу банківських інновацій в умовах невизначеності та асиметрії інформації.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми Не зважаючи на значний обсяг напрацювань в предметній області банківських інновацій, багато питань їх прогресивного розвитку досі залишаються недостатньо дослідженими. Зокрема це стосується систематизації сучасних банківських продуктів і послуг, виявленню і обґрунтуванню найбільш перспективних напрямків впровадження інновацій.

Формулювання цілей статті. *Мета статті* полягає у наданні дефініції банківських інновацій, визначенні та обґрунтуванні найбільш перспективних напрямків їх впровадження. *Об'єктом дослідження* є господарські, управлінські та регуляторні процеси банків при їх функціонуванні в умовах трансформації. *Предметом дослідження* виступають методологічні, теоретичні та практичні аспекти впровадження банківських інновацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Науковці, вивчаючи проблеми і перспективи впровадження інновацій у банківську діяльність, формулюють їх дефініцію залежно від напрямів і мети досліджень (таблиця 1).

Перед тим, як надати власну дефініцію предмета дослідження, хотілося б висловити свої міркування з цього приводу. По-перше, метою створення, поширення і використання банківської інновації є не тільки максимізація банківського прибутку і підтримка конкурентних позицій банку на фінансовому ринку, а й задоволення потреб споживачів. По-друге, інновація – перспективне нововведення, яке має стратегічний характер, високу вартість і тривалий термін окупності. По-третє, банківські інновації мають системний характер, вони стосуються не тільки дослідження та розробки нових товарів або послуг, але й вносять зміни в банківські бізнес-моделі. По-четверте, банківські інновації характеризуються підвищеною ризикованістю, тому є найбільш проблемними напрямками інвестування капіталу.

Основні можливості, які робить доступними для працівників і клієнтів впровадження банківських інновацій представлені на рис. 1.

Для визначення доцільності впровадження банківських інновацій в процесі дослідження проведений SWOT-аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз цього процесу для діяльності банків (таблиця 2).

Таблиця 1 – Основні дефініції банківських інновацій

Автори	Дефініція	Джерело
М. Міллер	зміни у фінансових інститутах та інструментах	*Miller M. H.* Financial Innovation: The Last Twenty Years and the Next. *Journal of Financial and Quantitative Analysis.* December 1986. P. 459–475.
П. Туфано	створення й розповсюдження нових фінансових інструментів, а також фінансових технологій, інститутів і ринків	*Tufano P.* Financial innovation. *Handbook of the Economics of Finance.* JAI Press, Inc., 2003. P. 307–336.
Маршалл Дж. Ф., Бансал В. К.	цінні папери, фінансові процеси, фінансові інструменти й фінансові стратегії та рішення корпорацій	*Маршалл Дж. Ф, Бансал В. К* Финансовая инженерия: *Полное руководство по финансовым нововведениям:* Пер. с англ. Москва : ИНФРА-М, 1998. С. 76, 77.
Г. В. Карпенко, А. П. Данькевич	нові фінансові інструменти та фінансові технології	*Карпенко Г. В., Данькевич А. П.* Фінансові інновації: питання теорії та можливості впровадження в економіку країни. *Фінанси України.* 2008. № 9. С. 113.
В. Г. Федоренко	процеси конструювання й запровадження в обіг нових фінансових інструментів, технологій фінансового інвестування	Інвестознавство: Підручник. 3-тє вид., доп. *Київ : МАУП,* 2004. С. 207.
А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк	методи, які застосовуються підприємствами для здійснення операцій із новими видами фінансових активів чи нових операцій із наявними активами	Загородній А. Г., Вознюк Г Л. Фінансово-економічний словник. Львів: Вид-во НУ "Львівська політехніка", 2005. С. 238.
О. А. Кириченко, В. І. Міщенко	результат діяльності банку, направленої на отримання додаткових доходів у процесі створення сприятливих умов формування й розміщення ресурсного потенціалу з допомогою нововведень, які сприяють отриманню прибутку клієнтом	Кириченко О. А., Міщенко В. І. Банківський менеджмент. Київ : Знання, 2005. С. 768.
С. М. Козьменко, Ф. І. Шпиг, І. В. Волошко	таке нововведення у будь-якій сфері функціонування банку, яке має позитивний економічний або стратегічний ефект (приріст бази клієнтів банку, збільшення частки ринку, скорочення витрат на проведення будь-якого виду операцій тощо)	Стратегічний менеджмент банку: Навч. посіб. Суми : ВТД "Університетська книга", 2003. С. 302.

Джерело: складено авторами

У результаті аналізу SWOT-матриці зв'язків між сильними сторонами та можливостями найбільшу підтримку через реалізацію сприятливих можливостей мають такі сторони:

– поліпшення якості обслуговування клієнтів за рахунок розширення асортименту банківських продуктів і послуг, збільшення варіантів комунікації, зручності інтерфейсу подання інформації, скорочення часу та спрощення процедур сервісного обслуговування;

– кооперація, коопетиція з іншими банківськими і небанківськими установами за рахунок збільшення варіантів комунікації, скорочення часу прийняття рішень, зменшення часу на обробку даних і документів, швидкої ідентифікації, віддаленого доступу до рахунків, посилення складової соціальної відповідальності бізнесу;

– скорочення витрат банку за рахунок розширення асортименту продуктів і послуг, збільшення можливостей контролю, аналізу, планування і прогнозування банківської діяльності;

– розширення асортименту продуктів і послуг завдяки інтеграції в Інтернет речей і в Інтернет послуг, монетизації даних, наданню не типових для банків послуг, збільшенню варіантів комунікації, зручності інтерфейсу подання інформації;

– віртуальне банківництво завдяки збільшенню варіантів комунікації, віддаленому доступу до рахун-

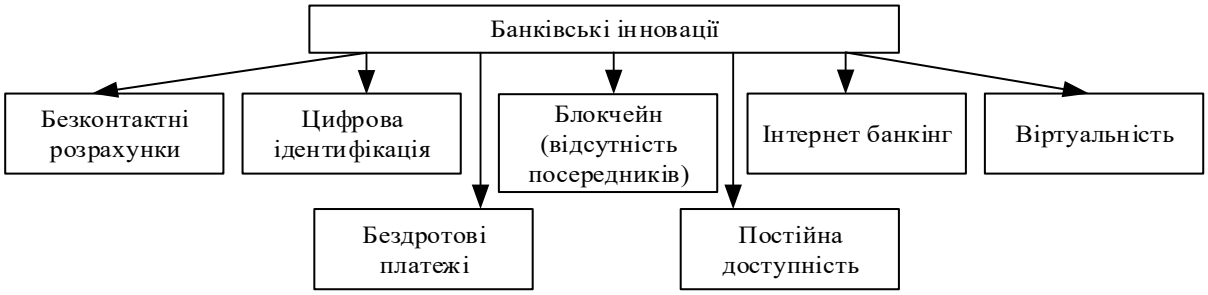

Рисунок 1 – Основні можливості банківських інновацій

Джерело: авторська розробка

Таблиця 2 – SWOT-аналіз доцільності впровадження банківських інновацій

	Strengths / Сильні сторони	**Weakness /Слабкі сторони**
Внутрішнє середовище	– збільшення продуктивності обслуговування клієнтів; – скорочення витрат на утримання персоналу; – зменшення часу на обробку даних і документів; – збільшення можливостей контролю, аналізу, планування і прогнозування банківської діяльності; – збільшення варіантів комунікації, скорочення часу прийняття рішень; – зручність інтерфейсу подання інформації; –скорочення часу та спрощення процедур сервісного обслуговування.	– висока вартість програмно-технічного забезпечення; – обмеженість фінансових ресурсів для впровадження банківських інновацій; – підвищена ризикованість нововведень; – обмеженість бази маркетингових досліджень і набору маркетингових інструментів при впровадженні нововведень; – державне регулювання та нагляд; – залежність від систем життєзабезпечення; – слабка захищеність авторських прав на продукти і послуги – низький рівень правового регулювання використання і захисту банківських інновацій; – інерційність, недостатня обізнаність і малий досвід споживачів у користуванні банківськими інноваціями.
	Opportunities / Можливості	**Threats / Загрози**
Зовнішнє середовище	– кооперація, коопетиція з іншими банківськими і небанківськими установами; – монетизація даних, надання не типових для банків послуг; – блокчейн; – посилення складової соціальної відповідальності бізнесу; – розширення асортименту електронних продуктів і послуг; – повна інтеграція в Інтернет речей і в Інтернет послуг; – швидка ідентифікація, віддалений доступ до рахунків; - цілодобова доступність, практично не обмежена територіальна незалежність; – відсутність єдиного центру управління, незворотність та неможливість відміни або зміни проведених транзакцій; – віртуальне банківництво.	– посилення конкуренції з боку небанківських установ; – злочини з боку кіберпростору; – військові загрози; – халатність, зловживання і злочинні дії з боку працівників банків; – поява нових системних ризиків, які не залежать від конкретної банківської установи.

Джерело: складено авторами

ків, цілодобовій доступності, необмеженій територіальній незалежності, розширенню асортименту електронних продуктів і послуг, блокчейну і інтернет-банкінгу.

У результаті аналізу SWOT-матриці зв'язків між слабкими сторонами та можливостями – останні спроможні компенсувати перші:

– висока вартість програмно-технічного забезпечення та обмеженість фінансових ресурсів для впровадження банківських інновацій – через реалізацію можливостей розширення асортименту електронних продуктів і послуг, скорочення витрат, віртуальне банківництво;

– підвищена ризикованість нововведень через збільшення можливостей контролю, аналізу, планування і прогнозування банківської діяльності, кооперації, коопетиції з іншими банківськими і небанківськими установами;

– інерційність, недостатня обізнаність і малий досвід споживачів у користуванні банківськими інноваціями компенсуються збільшенням варіантів комунікації, зручністю інтерфейсу подання інформації та спрощенням процедур сервісного обслуговування.

У результаті аналізу SWOT-матриці зв'язків між загрозами та слабкими сторонами можна з'ясувати, на які слабкі сторони області найбільше можуть вплинути негативні зовнішні фактори (загрози):

– військові загрози з боку росії і білорусі підвищують ризикованість банківських нововведень, особливо з використанням ІТ-технологій через їх значну залежність від систем життєзабезпечення та вразливість до злочинних посягань з боку кіберпростору;

– посилення конкуренції з боку небанківських установ, халатність, зловживання і злочинні дії з боку інсайдерів збільшують ризики втрат через низький рівень правового регулювання використання і захисту банківських інновацій, слабку захищеність авторських прав на продукти і послуги, обмеженість бази маркетингових досліджень і набору маркетингових інструментів при впровадженні нововведень.

Висновки і перспективи подальших розвідок. Спираючись на вищезазначене, можна стверджувати, що банківські інновації – стратегічний результат трансформації банківництва, отриманий шляхом застосування сучасних бізнес-моделей на основі цифрових технологій з метою досягнення комерційного і соціального прогресу. За результатами проведених досліджень найбільш перспективними напрямками впровадження банківських інновацій, на наш погляд, є: розширення асортименту продуктів і послуг, поліпшення якості обслуговування клієнтів, скорочення витрат банку, віртуальне банківництво, кооперація та коопетиція з іншими банківськими і небанківськими установами.

Бібліографічний список:

1. Лойко В. В. Інновації як рушійна сила банківської діяльності. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій.* 2018. № 1. С. 67–76.

2. Бондаренко Л. П., Політило М. П. Банківські інновації як необхідність ефективного функціонування банківського ринку. *Інвестиції: практика та досвід.* 2018. № 3. С. 5–8.

3. Кузнєцова М. А., Гуйгова Ю. І. Розвиток та впровадження інноваційних банківських послуг в Україні. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.8.50 (дата звернення: 27.12.2022).

4. Matviichuk, N. and Tesliuk, S. Main trends in the development of banking innovations in Ukraine. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 1 (25). Mar. 2021, pp. 79–87. DOI: https://doi.org/10.29038/2786-4618-2021-01-79-87 (дата звернення:28.12.2022 р.).

5. Іванов С. В. Особливості банківських інновацій. *Причорноморські економічні студії.* 2018. Вип. 30 (2). С. 73–80. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_30(2)__18 (дата звернення: 03.01.2023).

6. Казарян О. Г. Вплив цифрової економіки на діяльність банків України. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38 (2). С. 98–102. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_38(2)__22 (дата звернення: 03.01.2023).

7. Міщенко В. І., Науменкова С. В. Особливості маркетингу банківських інновацій в умовах невизначеності та асиметрії інформації. *Причорноморські економічні студії.* 2019. Вип. 46-2. С. 83–89. URL: http://bses.in.ua/journals/2019/46_2_2019/16.pdf (дата звернення: 09.01.2023).

References:

1. Loiko V. V. (2018) Innovatsiyi yak rushiyna syla bankivs′koyi diyal′nosti [Innovation as a driving force of banking activity]. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovations.* No. 1. P. 67–76. [in Ukrainian]

2. Bondarenko, L. P. and Politylo M. P. (2018) Bankivs′ki innovatsiyi yak neobkhidnist′ efektyvnoho funktsionuvannya bankivs′koho rynku [Banking innovations as a necessity for the effective functioning of the banking market]. *Investments: practice and experience.* No. 3. P. 5–8. [in Ukrainian]

3. Kuznetsova, M. A. and Guigova, Yu. I. (2020) Rozvytok ta vprovadzhennya innovatsiynykh bankivs′kykh posluh v Ukrayini [Development and implementation of innovative banking services in Ukraine]. *Efficient economy.* No. 8. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.8.50 (accessed 27 December 2022) [in Ukrainian]

4. Matviichuk, N. and Tesliuk, S. (2021). Main trends in the development of banking innovations in Ukraine. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. No 1 (25). P. 79–87. DOI: https://doi.org/10.29038/2786-4618-2021-01-79-87 (accessed 28 December 2022) [in Ukrainian]

5. Ivanov, S. V. (2018) Osoblyvosti bankivs′kykh innovatsiy [Peculiarities of banking innovations]. *Black Sea Economic Studies.* No 30 (2). P. 73–80. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_30(2)__18 (accessed 03 January 2023) [in Ukrainian]

6. Kazaryan, O. G. (2019). Vplyv tsyfrovoyi ekonomiky na diyal′nist′ bankiv Ukrayiny [The influence of the digital economy on the activity of Ukrainian banks]. *Black Sea Economic Studies.* No. 38 (2). P. 98–102. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_38(2)__22 (accessed 03 January 2023) [in Ukrainian].

7. Mishchenko, V. I. and Naumenkova, S. V. (2019). Osoblyvosti marketynhu bankivs′kykh innovatsiy v umovakh nevyznachenosti ta asymetriyi informatsiyi [Peculiarities of marketing banking innovations in conditions of uncertainty and asymmetry of information]. *Black Sea Economic Studies*. No 46(2). P. 83–89. Available at: http://bses.in.ua/journals/2019/46_2_2019/16.pdf (accessed 09 January 2023) [in Ukrainian]

Стаття надійшла до редакції 21.02.2023

УДК 004.9:334.72-043.86
DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-11

Тягунова Н.М.
кандидат економічних наук, професор,
професор кафедри підприємництва, торгівлі, логістики
та готельно-ресторанної справи
Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-8966-3438
Nataliia Tiahunova
Khmelnytskyi Cooperative Commercial and Economic Institute

Тягунова З.О.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу та менеджменту
Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-4508-5453
Zlata Tiahunova
Khmelnytskyi Cooperative Commercial and Economic Institute

ЦИФРОВІ КОМПЕТЕНТНОСТІ ЯК ДЕТЕРМІНАНТИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

DIGITAL COMPETENCES AS DETERMINANTS OF ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT

Анотація. *У статті авторами було проведено дослідження та аналіз понять «цифрова грамотність», «цифрова компетентність підприємця». Досліджено взаємозв'язок між цифровою грамотністю громадян та цифровими компетентностями на особистому та професійному рівні. Проведено аналіз позиції України у міжнародних рейтингах, що оцінюють рівень розвитку інформаційно-комунікаційних технологій серед країн Східного партнерства. У ході дослідження було виявлено, що Україна відстає від країн ЄС, в т.ч. від нових країн-членів ЄС, більшість з яких мають нижчий рівень цифрового розвитку, ніж в середньому по ЄС. Загалом нові країни-члени ЄС демонстрували більш динамічний цифровий розвиток протягом останніх років порівняно з Україною. Авторами було виділено актуальні цифрові компетентності для суб'єктів малого та середнього бізнесу в Україні. Розвиток відповідних цифрових компетентностей представниками малого та середнього бізнесу має прямий вплив на ефективність функціонування підприємств, їх можливості до залучення фінансування вітчизняними та іноземними інвесторами, а також вихід на міжнародні ринки для реалізації власної продукції.*

Ключові слова: *цифрова економіка, розвиток, цифровізація, цифрова компетентність, підприємницька діяльність.*

Abstract. *In the article, the authors conducted research and analysis of the concepts of "digital literacy", "digital competence of an entrepreneur". The relationship between the digital literacy of citizens and digital competences at the personal and professional level has been studied. An analysis of Ukraine's position in international rankings assessing the level of development of information and communication technologies among the countries of the Eastern Partnership was carried out. In the course of the study, it was found that Ukraine lags behind the EU countries, including from new EU member states, most of which have a lower level of digital development than the EU average. In general, the new EU member states have demonstrated more dynamic digital development in recent years compared to Ukraine. The authors highlighted relevant digital competencies for small and medium-sized businesses in Ukraine. Digital skills are the most important element of digital transformation and an important factor contributing to the digitalization of every country. Formation of the necessary skills has become a key part of the national digital transformation strategies in Ukraine. For the successful development of companies and their digital transformation, specialists with modern professional competencies are needed.The development of appropriate digital competences by representatives of small and medium-sized businesses has a direct impact on the efficiency of the functioning of enterprises, their ability to attract financing from domestic and foreign investors, as well as access to international markets for the sale of their own products. In the study conducted by the authors of the level of digital competences of entrepreneurs, slow processes of their analysis by state institutions were revealed, due to which there is a gap between the needs dictated by the boom and the latest technologies and the access of entrepreneurs to the latest knowledge and skills. Also, the study of digital leadership among entrepreneurs needs special attention in order to further spread successful practices among representatives of small and medium-sized businesses.*

Keywords: *digital economy, development, digitalization, digital competence, entrepreneurial activity.*

Постановка проблеми. Події останніх років мали глобальний вплив на сферу цифрових технологій, швидкості їх проникнення у різні галузі економіки та процеси адаптації бізнесу до нових цифрових викликів сучасності, щоб залишатися конкурентоспроможними. Процеси цифровізації та цифрової трансформації бізнесу в Україні мають неоднорідний характер та великою мірою залежать від галузі та розміру бізнесу, а також від готовності до реактивних змін та гнучкості. Важливим елементом успішної цифрової адаптації є рівень цифрових компетентностей підприємницьких структур. Розвиток підприємницької діяльності в Укра-

© Тягунова Н.М., Тягунова З.О., 2023

їні на засадах цифровізації та цифрової трансформації є проблемним питанням через ряд історичних причин. Однак пандемія та ряд урядових програм разом із міжнародними інституціями дає унікальні можливості вітчизняному бізнесу прискорити проникнення та впровадження цифрових технологій у діяльність компанії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням питань, що стосуються розвитку цифрової компетентності присвячені праці таких українських учених як: Зязюна І., Гуревича Р., Сисоєвої С., Петрук В., Краєвського В., Зимньої І. та інших.

Аналіз низки Рамок цифрової компетентності проводився на основі європейських документів [1; 2; 3; 4; 5], у яких представлено цифрові компетентності як на особистісному (DigComp, DigCompEdu, DigCompConsumers тощо), так і інституційному (DigCompOrg, OpenEdu, тощо) рівнях.

Детального аналізу та вивчання потребують цифрові компетентності підприємців як носіїв цифрових знань та основних провідників цифровізації та цифрової трансформації власного бізнесу. А також вплив від їх застосування на конкурентоспроможність та розвиток суб'єктів господарювання малого та середнього бізнесу.

Мета статті – проаналізувати сутність поняття «цифрова грамотність», «цифрова компетентність підприємця»; проаналізувати сучасні підходи до визначення рівнів розвитку цифрової компетентності підприємців.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дослідження стану цифрових компетентностей у підприємницькому середовищі в Україні у нашому дослідженні спирається на показники проникнення цифрових інструментів у функціонування підприємств малого та середнього бізнесу.

Україна за індикаторами регуляторного клімату для підприємницької діяльності вже суттєво покращила свої позиції у світовому рейтингу DoingBusiness 2020 [6], посівши 64 місце серед 190 країн світу, що на 7 позицій вище у порівнянні із рейтингом 2019 р.

Основні міжнародні рейтинги, що оцінюють рівень розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) та регуляторне середовище країн (табл. 1):

– Індекс ООН з розвитку електронного урядування EGDI (E-Government Development Index)

– Індекс мережевої готовності NRI (WEF/WITSA Networked Readiness Index)

– Індекс цифрової конкурентоспроможності WDCR (IMD World Digital Competitiveness Ranking).

У порівнянні з попереднім рейтингом EGDI за 2018 рік Україна покращила свої позиції у 2020 р. (з 82 до 69 місця). Незважаючи на це, Україна знаходиться позаду сусідніх країн-членів ЄС, які належать до групи країн з дуже високим рівнем розвитку е-урядування (Польща, Угорщина, Словаччина, Румунія, Болгарія, Латвія, Литва тощо). Крім того, багато інших сусідніх країн також випереджають Україну у загальному рейтингу EGDI: російська федерація (РФ) – 36 місце, Туреччина – 53, Грузія – 65.

Індекс мережевої готовності NRI (Networked Readiness Index) оцінює розвиток інформаційно-комунікаційних технологій країн на основі 62 показників [8]. Індекс включає 4 компоненти:

– технології (доступ, контент, майбутні технології);

– люди (участь громадян, бізнесу, держави);

– державне управління (довіра, регуляторні умови, інклюзивність);

– вплив (економічний, соціальний та гуманітарний вплив цифрових трансформацій).

В рейтингу NRI за 2019 рік Україна зайняла 67 позицію зі 121 країни [9]. Найбільше відставання України спостерігалося за такими показниками, як:

– майбутні технології (82 місце зі 121);

– використання ІКТ урядом та державні онлайн послуги (87 місце);

– регуляторне середовище (72 місце).

А найвищі позиції стосувалися Контенту та Використання ІКТ бізнесом. У рейтингу NRI країни ЄС займають високі позиції (Польща – 37, Латвія – 39, Чехія – 30, Хорватія – 44). Інші сусідні країни випереджають Україну.

(Туреччина – 51, рф – 48) або займають позиції, схожі з українською (білорусь – 61, Молдова – 66, Грузія – 68).

Індекс цифрової конкурентоспроможності WDCR (World Digital Competitiveness Ranking) складається з трьох основних компонентів: Знання (вимірює здатність розуміти та вивчати нові технології (цифрові навички, здібності, наукові розробки), Технологія (оцінює умови економіки для розробки нових цифрових інновацій, в тому числі регуляторне середовище, доступ до капіталу, технологічну базу) та Готовність до майбутнього (оцінює підготовленість бізнесу, громадян, держави до цифрових трансформацій, цифрову адаптивність, мобільність та е-участь). У 2019 році Україна зайняла 60 місце із 63 країн, що ввійшли до рейтингу WDCR (втратила 2 позиції порівняно з 2018 роком – 58 позиція) [10]. Україна знаходиться позаду країн ЄС, а також інших країн-сусідів (Туреччина, рф). Зокрема, найвищий результат Україна отримала за компонентом Знання (40 місце із 63 країн), тоді як за Технологіями та Готовністю до майбутнього знаходилася в кінці рейтингу (61 та 62 місця відповідно). Огляд міжнародних рейтингів цифрового розвитку свідчить, що Україна відстає від країн ЄС, в т.ч. від нових країн-членів ЄС, більшість з яких мають нижчий рівень цифрового розвитку, ніж в середньому по ЄС. Загалом нові країни-члени ЄС демонстрували більш динамічний цифровий розвиток протягом останніх років порівняно з Україною.

Цифрова економіка істотно впливає не тільки на сфери діяльності людини, але й на способи ведення

Таблиця 1 – Україна в міжнародних рейтингах цифрового розвитку

Показники	Місце України
Індекс ООН з розвитку електронного урядування EGDI, 2020	69 позиція серед 193 країн світу
Індекс мережевої готовності NRI, 2019	67 позиція зі 121 країни
Індекс цифрової конкурентоспроможності WDCR, 2020	60 позиція із 63 країн

Джерело: [7]

бізнесу, у тому числі надання онлайн-послуг, інтернет-торгівля крауфандинг тощо. Цифрова трансформація бізнесу впливає і на появу нових видів професій, а це означає, що з'являється необхідність наявності нових навичок та компетенцій, якими має мати суспільство в епоху цифрової економіки.

Підвищення цифрової грамотності керівників та фахівців, зайнятих у сфері малого та середнього бізнесу, може вплинути на збільшення частки вкладу суб'єктів малого та середнього підприємництва у загальний обсяг ВВП України, зростання рентабельності та якості управління у малому та середньому бізнесі.

Цифрова грамотність потребує певних навичок, які мають міждисциплінарний характер. Warschauer and Matuchniak (2010) перераховують три набори навичок, або навичок 21 століття [11], якими люди повинні опанувати, щоб стати цифровими грамотними: інформація, ЗМІ та технології; навички навчання та новаторства; та життєві та кар'єрні навички. Для того, щоб бути компетентним у життєвих та кар'єрних навичках, також необхідно вміти виявляти гнучкість та адаптованість, ініціативу та самостійність, соціальні та міжкультурні навички, продуктивність та відповідальність, лідерство та відповідальність.

У 2013 році Open Universiteit Nederland випустив статтю, в якій визначено дванадцять областей цифрових компетенцій. Ці області засновані на знаннях та навичках, які люди повинні придбати, щоб бути грамотними [12].

A. Загальні знання та функціональні навички. Знання основи цифрових пристроїв та використання їх у елементарних цілях.

B. Використання у повсякденному житті. Можливість інтегрувати цифрові технології у повсякденне життя.

C. Спеціалізована та просунута компетенція для роботи та творчого самовираження. Можливість використовувати ІКТ для вираження своєї творчості та підвищення своєї професійної діяльності.

D. Зв'язок та співробітництво, опосередковані технологіями. Можливість ефективно підключатися, обмінюватися інформацією, спілкуватися та співпрацювати з іншими у цифровому середовищі.

E. Обробка та управління інформацією. Використання технологій для покращення вашої здатності збирати, аналізувати та оцінювати актуальність та мету цифрової інформації.

F. Конфіденційність та безпека. Можливість захистити вашу конфіденційність та вжити відповідних заходів безпеки.

G. Правові та етичні аспекти. Правильна та соціально відповідальна поведінка у цифровому середовищі та знання правових та етичних аспектів використання ІКТ.

H. Врівноважене ставлення до технологій. Демонстрація інформованого, неупередженого та збалансованого ставлення до інформаційного суспільства та використання цифрових технологій.

I. Розуміння та усвідомлення ролі ІКТ у суспільстві. Розуміння ширшого контексту використання та розвитку ІКТ.

J. Вивчення цифрових технологій та з їх допомогою. Вивчення нових технологій та їх інтеграція.

K. Обґрунтовані рішення щодо відповідних цифрових технологій. Знання найактуальніших чи поширених технологій.

L. Бездоганне використання, яке демонструє самоефективність. Впевнено та творчо застосовуючи цифрові технології для підвищення особистої та професійної ефективності та результативності.

Згадані компетенції засновані одна на одній. Компетенції A, B і C – це базові знання та навички, які необхідні людині, щоб бути повністю цифровою грамотною людиною. Коли ці три компетенції будуть придбані, ви зможете використати ці знання та навички для розвитку інших компетенцій.

Цифрові навички є найважливішим елементом цифрової трансформації та важливим фактором, що сприяє цифровізації кожної країни. Формування необхідних навичок стало ключовою частиною національної стратегій цифрової трансформації в Україні.

Для успішного розвитку компаній та їх цифрової трансформації необхідні фахівці, які мають сучасні професійні компетенції. Цифровий світ, незважаючи на свою «технічність», вимагає від працівника саме «гнучких» навичок та компетенцій, таких як емоційний інтелект, креативність та комунікаційні навички. Але головне, працівник повинен прагнути до постійного навчання.

В Україні було успішно впроваджено рамки цифрових компетентностей для різних категорій населення. Зокрема, було дано визначення Рамки цифрової компетентності – інструмент, створений для того, щоб покращити рівень цифрових компетентностей українців, допомогти у створенні державної політики та плануванні освітніх ініціатив, спрямованих на підвищення рівня цифрової грамотності та практичного використання засобів і сервісів ІТ-технологій конкретними цільовими групами населення [13].

Цифрова компетентність підприємця – це здатність реалізовувати бізнес-ідеї та вести підприємницьку діяльність із застосуванням цифрових засобів, ресурсів та через використання можливостей цифрового світу. Рамка має на меті допомогти вітчизняним підприємцям визначити рівень цифрової компетентності, вказати на прогалини в знаннях, які треба вдосконалити, та надати ідеї для цифрових трансформацій бізнесу. Рамка охоплює 4 сфери цифрових компетентностей, які містять 20 компетентностей і 3 рівні володіння [13].

На думку авторів одними з важливих цифрових компетентностей для вітчизняних суб'єктів МСБ є:

– володіння інформаційно-комп'ютерними технологіями;

– розробка та супровід сайтів;

– навички роботи у цифровому інформаційному середовищі;

– використання електронних майданчиків для організації та проведення закупівель;

– навички роботи в текстових редакторах та створення презентацій;

– просування бізнесу в Інтернеті;

– використання CRM-, ERP-, SCM-систем.

Розвитком володіння інформаційно-комп'ютерними технологіями серед МСБ активно займається команда Програми EU4Digital з інновацій в сфері інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), яка працювала над просуванням загальної законодавчої бази в регіоні

Східного партнерства, що сприятиме інноваціям в сфері ІКТ на основі норм і кращих практик ЄС. В Україні дана програма зосереджена на напрямі «Доступ цифрових інноваційних МСП до фінансів».

МСП можуть отримати доступ до фінансів на всіх етапах свого життєвого циклу (створення, розширення, передача бізнесу). Відповідні аспекти фінансової екосистеми і політики включають: нормативні пісочниці для альтернативного фінансування, краудфандінг, бізнес-янголи, венчурний капітал, прискорену підтримку інновацій з високим ступенем ризику і фінансування цифрової трансформації традиційних підприємств. Використання цих кращих практик для доступу до фінансування МСП в Україні допомагає підприємствам адаптувати свої продукти і послуги до потреб ринку ЄС.

З набранням чинності Закону про публічні закупівлі [14] 1 серпня 2016 року, згідно якого усі державні закупівлі проводяться через систему публічних електронних закупівель, оволодіння навичками роботи з платформами Prozorro та Prozorro.Продажі потребує від представників МСБ освоєння нових цифрових компетенцій у цій сфері.

Для підвищення професіоналізму у закупівлях та аналізу ефективності закупівельних процесів проєктом «Прозорість та підзвітність у державному управлінні та послугах» було створено навчально-аналітичний Центр вдосконалення закупівель на базі Київської Школи Економіки. Представники МСБ також можуть пройти навчання за програмою професіоналізації закупівель у КШЕ, або за іншою навчальною програмою, що надається освітніми установами.

Володіння цифровими компетентностями просування бізнесу в Інтернеті також є важливими для вітчизняних підприємців. Це відкриває можливості виходу бізнесу на міжнародні ринки через маркетплейси (Amazon, Ebay, Etsy, тощо). Для підприємців критично важливими є цифрові навичок роботи з SEO (Пошукова оптимізація сайту); контекстною рекламою; контент-маркетингом; відео-маркетингом; SMM (просування у соціальних мережах) та Email-маркетингом.

Використання CRM-, ERP-, SCM-систем як цифрового інструментарію у роботі підприємця допомагає удосконалити систему управління ефективністю бізнесу, автоматизувавши основні процеси підприємства.

Висновки. Розвиток підприємницької діяльності в Україні для малого та середнього бізнесу сьогодні і у майбутньому буде тісно залежати від ступеню оволодіння та застосування цифрових компетентностей підприємцями. Глобальне пришвидшення цифровізації національних економік спонукає до постійного розвитку професійних цифрових навичок. Підтримка держави у розвитку підприємницької діяльності в Україні в останні роки спрямована саме на підвищення цифрових компетентностей підприємців. Однак дослідження та оцінка рівня цифрових компетентностей підприємців відбувається досить повільно, через що виникає розрив між потребами, які диктує ринок та новітніми технологіями, доступом підприємців до новітніх цифрових знань та умінь. Також особливої уваги потребує дослідження цифрового лідерства серед підприємців для подальшого поширення успішних практик серед представників малого та середнього бізнесу в Україні.

Бібліографічний список:

1. European Framework for the Digital Competence of Educators, 2019. https://ec.europa.eu/jrc/en/digcompedu (Accessed on: Feb. 25, 2023).

2. European Framework for Digitally Competent Educational Organisations, 2019 [Online]. Available: https://ec.europa.eu/jrc/en/digcomporg. (Accessed on: Jan. 15, 2023).

3. P. Kampylis, Y. Punie, and J. Devine, "Promoting Effective Digital-Age Learning: A European Framework for Digitally-Competent Educational Organisations," 2015 [Online]. Available: https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC98209/jrc98209_r_digcomporg_final.pdf (Accessed on: Jan. 15, 2023).

4. A. Inamorato dos Santos, Y. Punie, and J. C. Muñoz, "Opening up Education: A Support Framework for Higher Education Institutions," 2016. [Online]. Available: https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC101436/jrc101436.pdf (Accessed on: Jan. 15, 2023).

5. B. Brečko, and A. Ferrari, "The Digital Competence Framework for Consumers; Joint Research Centre Science for Policy Report," 2016 [Online]. Available: https://ec.europa.eu/jrc/en/digcompconsumers (Accessed on: Jan. 15, 2023).

6. Doingbusiness. World Bank. Available: http://www.doingbusiness.org. (Accessed on: Jan. 15, 2023).

7. Яворський П., Таран С., Шепотило О., Гаманюк О. Інтергація України у єдиний цифровий ринок ЄС. Потенційні економічні переваги. ГО «Український центр європейської політики». 2020. URL: http://ucep.org.ua/wp-content/uploads/2021/01/dig_ukraine_eu_15.12.2020-_WEB_3.pdf.

8. Network Readiness Index 2022. Benchmarking the Future of the Network Economy. Available: https://networkreadinessindex.org/wp-content/uploads/2020/03/ The-Network-Readiness-Index-2019-New-version-March-2020.pdf (Accessed on: Jan. 15, 2023).

9. Network Readiness Index 2022. Benchmarking the Future of the Network Economy. Available: https://networkreadinessindex.org/wp-content/uploads/2020/03/The-Network-Readiness-Index-2019-New-versionMarch-2020.pdf (Accessed on: Jan. 15, 2023).

10. World Competitiveness Center. Dedicated to the advancement of knowledge on world competitiveness. Available: https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/world-digital-competitiveness-rankings-2019/ (Accessed on: Jan. 15, 2023).

11. Warschauer, Mark; Matuchniak, Tina (March 2010). "New Technology and Digital Worlds: Analyzing Evidence of Equity in Access, Use, and Outcomes". Review of Research in Education. 34 (1): 179–225. DOI:10.3102/0091732X09349791.S2CID145400905

12. Janssen, José; Stoyanov, Slavi; Ferrari, Anusca; Punie, Yves; Pannekeet, Kees; Sloep, Peter (October 2013). "Experts' views on digital competence: Commonalities and differences". Computers & Education. 68: 473–481. DOI:10.1016/j.compedu.2013.06.008.

13. На порталі Дія.Цифрова освіта з'явилися три нові Рамки цифрових компетентностей: для підприємців, держслужбовців і освітяню Урядовий портал. 2021. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/na-portali-diyacifrova-osvita-zyavilisya-tri-novi-ramki-cifrovih-kompetentnostej-dlya-pidpriyemciv-derzhsluzhbovciv-i-osvityan.

14. Про внесення змін до Закону України "Про публічні закупівлі" та деяких інших законодавчих актів України щодо вдосконалення публічних закупівель. Закон України. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2019, № 45, ст. 289. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/114-20#Text.

References:

1. European Framework for the Digital Competence of Educators (2019). Available at: https://ec.europa.eu/jrc/en/digcompedu (Accessed on: Feb. 25, 2020).

2. European Framework for Digitally Competent Educational Organisations, (2019) [Online]. Available at: https://ec.europa.eu/jrc/en/digcomporg (Accessed on: Jan. 15, 2023).

3. Kampylis, P., Punie Y. and Devine, J. (2015). Promoting Effective Digital-Age Learning: A European Framework for Digitally-Competent Educational Organisations [Online]. Available at: https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC98209/jrc98209_r_digcomporg_final.pdf (Accessed on: Jan. 15, 2023).

4. A. Inamorato dos Santos, Y. Punie, and J. C. Muñoz. (2016). Opening up Education: A Support Framework for Higher Education Institutions [Online]. Available at: https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC101436/jrc101436.pdf (Accessed on: Jan. 15, 2023).

5. Brečko, B. and Ferrari, A. (2016). The Digital Competence Framework for Consumers; Joint Research Centre Science for Policy Report [Online]. Available at: https://ec.europa.eu/jrc/en/digcompconsumers (Accessed on: Jan. 15, 2023)

6. Doingbusiness. World Bank. Available at: http://www.doingbusiness.org (Accessed on: Jan. 15, 2023).

7. Yavorskyi P., Taran S., Shepotylo O. and Gamanyuk O. (2020). Interhatsiya Ukrayiny u yedynyy tsyfrovyy rynok YES. Potentsiyni ekonomichni perevahy. , HO «Ukraïns′kyy tsentr yevropeys′koï polityky» [Integration of Ukraine into the single digital market of the EU. Potential economic benefits. NGO "Ukrainian Center for European Policy"]. Available at: http://ucep.org.ua/wp-content/uploads/2021/01/dig_ukraine_eu_15.12.2020-_WEB_3.pdf (Accessed on: Jan. 15, 2023).

8. Network Readiness Index 2022. Benchmarking the Future of the Network Economy. Available at: https://networkreadinessindex.org/wp-content/uploads/2020/03/ The-Network-Readiness-Index-2019-New-version-March-2020.pdf (Accessed on: Jan. 15, 2023).

9. Network Readiness Index 2022. Benchmarking the Future of the Network Economy. Available at: https://networkreadinessindex.org/wp-content/uploads/2020/03/The-Network-Readiness-Index-2019-New-versionMarch-2020.pdf (Accessed on: Jan. 15, 2023).

10. World Competitiveness Center. Dedicated to the advancement of knowledge on world competitiveness. Available at: https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/world-digital-competitiveness-rankings-2019/ (Accessed on: Jan. 15, 2023).

11. Warschauer, Mark; Matuchniak, Tina (2010). New Technology and Digital Worlds: Analyzing Evidence of Equity in Access, Use, and Outcomes». Review of Research in Education. 34 (1): 179–225.

12. Janssen, José; Stoyanov, Slavi; Ferrari, Anusca; Punie, Yves; Pannekeet, Kees; Sloep, Peter (2013). Experts' views on digital competence: Commonalities and differences. Computers & Education. 68: 473–481.

13. Three new Digital Competence Frameworks have appeared on the Action.Digital Education portal: for entrepreneurs, civil servants and educators Government portal. (2021) [Na portali Diya.Tsyfrova osvita zyavylysya try novi Ramky tsyfrovykh kompetentnostey: dlya pidpryyemtsiv, derzhsluzhbovtsiv i osvityanyu Uryadovyy portal]. Available at: https://www.kmu.gov.ua/news/na-portali-diyacifrova-osvita-zyavilisya-tri-novi-ramki-cifrovih-kompetentnostej-dlya-pidpriyemciv-derzhsluzhbovciv-i-osvityan (Accessed on: Jan. 15, 2023).

14. On amendments to the Law of Ukraine "On Public Procurement" and some other legislative acts of Ukraine regarding the improvement of public procurement. Law of Ukraine. Information of the Verkhovna Rada (VVR) (2019). No. 45, Art. 289. [Pro vnesennya zmin do Zakonu Ukrayiny "Pro publichni zakupivli" ta deyakykh inshykh zakonodavchykh aktiv Ukrayiny shchodo vdoskonalennya publichnykh zakupivel′. Zakon Ukrayiny. Vidomosti Verkhovnoyi Rady]. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/114-20#Text (Accessed on: Jan. 15, 2023)

Стаття надійшла до редакції 23.02.2023

Наукове видання

ТРАНСФОРМАЦІЙНА ЕКОНОМІКА

№ 2 (02), 2023

Українською та англійською мовами

Відповідальний редактор: *Сапотніцька Н.Я.*
Технічний редактор: *Войтюк Ю.Г.*

Підписано до друку 17.03.2023 р.
Формат 60x84/8. Гарнітура Times New Roman.
Папір офсет. Цифровий друк. Ум. друк. арк. 7,21.
Наклад 100 прим.

Надруковано: Видавничий дім «Гельветика»
65101, Україна, м. Одеса, вул. Інглезі, 6/1
Телефони: +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08
E-mail: mailbox@helvetica.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 7623 від 22.06.2022 р.